

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti SmVaK a.s.
An Analysis of the Employee Education and Development Process
in the SmVaK, a.s. Company

Student:	Bc. Lenka Jurčková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici vedením společnosti, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....

Lenka Jurčková

Děkuji paní Ing. Petře Horváthové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odbornou pomoc, při vypracování mé diplomové práce.

Mé poděkování patří také Organizačně – správnímu řediteli společnosti SmVaK a.s. panu Ing. Petrovi Švábovi, MSc., za umožnění vypracování mé diplomové práce ve společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace a.s. v Ostravě a za konzultace s touto prací spojené.

OBSAH

1 Úvod	1
2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	2
2.1 Metodika	2
2.2 Teorie vzdělávání	2
2.2.1 Spektrum vzdělávání	4
2.2.2 Metody vzdělávání	6
2.2.3 Systém podnikového vzdělávání	7
2.3 Podnikové vzdělávání	9
2.3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	9
2.3.2 Plánování vzdělávání	11
2.3.3 Realizace vzdělávání	12
2.3.4 Vyhodnocování vzdělávání	16
2.3.5 Efektivita vzdělávacích programů	18
2.4 Rozvoj zaměstnanců	20
2.4.1 Rozvoj manažerů	21
2.4.2 Podmínky pro efektivní rozvoj manažerů	22
2.4.3 Aktivita rozvoje manažerů	22
2.4.4 Formální a neformální přístupy k rozvoji manažerů	23
3 Charakteristika společnosti SmVaK, a.s.	25
3.1 Historie společnosti	25
3.2 Oblast působnosti	26
3.3 Cíl společnosti	26
3.4 Hlavní činnosti	27
3.5. Organizační struktura	28
3.6 Struktura zaměstnanců	29
3.6.1 Počet zaměstnanců	29
3.6.2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců	30
4 Analýza současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti SmVaK, a.s.	32
4.1 Aktivita vzdělávání ve společnosti	33
4.2 Vlastní výzkum	35

4.2.1 Výběr respondentů	35
4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření	36
5 Návrhy a doporučení na změnu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti SmVaK, a.s.	50
5.1 Návrh vzdělávacího systému se zaměřením na střední a liniový management.....	52
5.1.1 Cíle navrhovaného systému vzdělávání	53
5.1.2 Obsah vzdělávacího programu	54
5.1.3 Forma programu.....	56
5.1.4 Čas a délka programu.....	57
5.1.5 Cena programu	57
5.2 Návrh implementačního plánu pro střední a liniový management.....	58
6 Závěr.....	59
Seznam použité literatury	61
Seznam zkratk	63
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	64
Seznam příloh.....	65

1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stává v posledních letech skvělým nástrojem vedoucím k úspěchu moderní organizace. Rychlá změna technologií vyžaduje u každého zaměstnance znalosti a dovednosti, které povedou ke zvládnutí nových procesů, technologických postupů i změny v dosavadně používaných nástrojích, komunikačních kanálů, marketingového mixu atd.

Hlavním cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je rozvinout zaměstnancovu kariéru do úrovně, kdy bude prospívat oběma stranám, tzv. zaměstnanci i zaměstnavateli. Tyto cíle vycházejí z konkrétních požadavků každé organizace. Je proto ve vlastním zájmu zaměstnavatele míru vzdělání svých pracovníků podporovat, neboť je více než pravděpodobné, že se mu tato investice do vlastních řad mnohonásobně vrátí zpět v podobě kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců.

Péče o formování pracovních schopností zaměstnanců patří mezi nejdůležitější úkoly personálního oddělení. Jejich úkolem je zejména identifikovat potřebu vzdělávání, naplánovat jeho realizaci, sestavit rozpočet, vyhodnotit výsledky, a pomocí zpětné vazby opravit nedostatky.

Obsahem diplomové práce je téma Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s., které jsem si pro zpracování diplomové práce zvolila. Toto téma bylo zvoleno následně po konzultaci s vedením oddělení personalistiky a mezd společnosti.

Cílem mé diplomové práce je návrh vzdělávacího systému se zaměřením na střední a liniový management pro společnost SmVaK Ostrava a.s. Návrh vzdělávacího plánu vypracuji na základě zjištěných teoretických východisek, poskytnutých informací vedením společnosti, vedoucím oddělení personalistiky a mezd a vlastním dotazníkovým šetřením.

Kladu si tento cíl zejména z důvodu, že společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. zatím žádný ucelený návrh vzdělávacího systému pro cílovou skupinu zaměstnanců sestavený doposud nemají. Můj přínos v podobě diplomové práce vidím zejména v doporučení v oblasti systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro zkoumanou společnost.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Součástí této kapitoly je vysvětlení základních pojmů vztahujících se k problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2.1 Metodika

Počáteční kapitolu s názvem „Teoretická východiska“ jsem zpracovala výběrem vhodných informací z dostupné odborné literatury, která se daného tématu týká.

Společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. jsem charakterizovala podle interních materiálů společnosti, které mi byly dány k dispozici a zejména také z informací zveřejněných na internetových stránkách společnosti.

Analýzu současného stavu systému vzdělávání ve společnosti SmVaK Ostrava a.s. jsem nastínila podle dostupných materiálů společnosti a cenných informací vedení personálního oddělení společnosti.

Při sestavování návrhu vzdělávacího systému, který je náplní kapitoly č. 5 „Návrhy a doporučení“ jsem se opírala o teoretická východiska v počáteční kapitole, poskytnuté informace a cenné rady vedením společnosti, vedoucím oddělení personalistiky a mezd a o analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření.

2.2 Teorie vzdělávání

Armstrong (2007, str. 461) definuje vzdělávání následovně. „Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně vyšší úkoly.“

Cílem programu vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných a budoucích potřeb organizace. K realizaci tohoto cíle je nutné zabezpečit přípravu lidí a ochotu se vzdělávat.

Existují čtyři typy vzdělávání:

1. *Instrumentální vzdělávání* – vede k lepšímu vykonání práce (poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu); usnadňuje vzdělávání při výkonu práce.

2. *Poznávací (kognitivní) vzdělávání* – zaměřuje se na zlepšení znalostí a pochopení věcí.

3. *Citové (emoční) vzdělávání* – výsledky jsou založeny na formování postojů nebo pocitů než formování znalostí.

4. *Sebereflekující vzdělávání* – formuje nové vzorce nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváří nové znalosti (Armstrong, 2007).

Podnikové neboli firemní vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si svých pracovníků váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

Personalistika znamená obsazování pozic v organizační struktuře. Zahrnuje identifikování požadavků na pracovní síly, inventarizaci disponibilních lidí, jejich získávání, vybírání, umísťování, povyšování, hodnocení, plánování povolání, odměňování a školení lidí (Koontz; Weihrich, 1993).

Koubek vymezuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost, aktivitami, které zahrnují:

- prohlubování pracovních schopností – prohlubování flexibility v rámci pracovního místa;
- rozšiřování pracovních schopností – zvyšování použitelnosti pracovníků;
- zajišťování rekvalifikačních procesů – rekvalifikace pracovníků v zájmu organizace;
- orientace pracovníků – přizpůsobování pracovních schopností novým specifickým požadavkům;
- formování pracovních schopností – rozvoj kompetencí pracovníka (Vodák; Kucharčíková, 2007).

Schopnosti, které organizace očekávají od svých zaměstnanců, jsou zejména:

- vysoká úroveň vzdělání na takovém stupni, kdy zaměstnanci dokážou používat nové technologie, chápou jejich přínos společnosti a dokážou přijímat rozhodnutí, které jsou vhodné pro jejich práci;
- schopnost učit se novým dovednostem a přizpůsobovat se měnícím se okolnostem – tím, že převezmou odpovědnost za své učení;
- schopnost pracovat v organizacích s plošší strukturou a s menší vrstvou řízení - zejména pro práci bez dozoru, s možností stanovení si vlastních cílů, sledovat vlastní činnosti a opravit chyby;
- dobrá úroveň interpersonálních dovedností;
- schopnost řešení problémů, kreativního myšlení o budoucích možnostech a přispívání svými jedinečnými nápady (Beardwell; Holden, 1997).

2.2.1 Spektrum vzdělávání

Správná kombinace různých, ale vhodných typů vzdělávání přináší nejlepší výsledky. Existuje spektrum vzdělávání od neformálního k formálnímu typu vzdělávání.

Neformální vzdělávání

Jedná se o učení ze zkušeností. Většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Lidé se mohou naučit 70 % toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací.

Neformální vzdělávání má řadu výhod. Jedná se zejména o tyto:

- úsilí věnované učení odpovídá bezprostřednímu prostředí a je na ně zaměřené;
- znalostí věci lze dosáhnout spíše postupně;
- osoby, které se vzdělávají, určují to, jakým způsobem získají znalosti, které potřebují;
- osoby, které se vzdělávají, mohou snadno přenášet do praxe to, co se naučily.

Lze najít i nevýhody tohoto vzdělávání, které spočívají zejména v tom, že:

- může to být otázka možností, někteří je využívají, jiní ne;
- může to být neplánované a nesoustavné;
- osoby, které se vzdělávají, si mohou vybrat špatné zvyky.

Neformální vzdělávání probíhá zejména na pracovišti a má tři formy, které jsou:

1. Seminář (workshop) jako místo, kde dochází k učení.

V tomto případě jsou vzdělávání a práce prostorově odděleny. Může se jednat o podnikové vzdělávací zařízení nebo jakýsi „ostrůvek vzdělávání“ na dílně, kde se probírají záležitosti výrobního procesu.

2. Pracoviště jako prostředí, kde dochází k vzdělávání.

V tomto přístupu se stává pracoviště prostředím pro vzdělávání. Vzdělávání je záměrné a plánované; je podporováno, vhodným způsobem rozčleněno a monitorováno.

3. Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny.

Vzdělávání se stává součástí každodenní práce a je zabudováno do běžných úkolů.

Formální vzdělávání

Formální vzdělávání je plánované, systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.

Porovnání mezi formálním a neformálním vzděláváním ukazuje následující tabulka 2.1 (Armstrong, 2007).

Tab. 2.1. Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatitelnost (vzdělávání typu „just in time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Pramen: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 466. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.2.2 Metody vzdělávání

Podle místa vzdělávání se metody vzdělávání dělí na tři skupiny:

a) na metody „*on the job*“ - vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

- instruktáž při výkonu práce (zácvik);
- asistování (asistující pomáhání plnění úkolu);
- pověření úkolem (samostatné plnění úkolu s dohledem nadřízeného);
- koučování (podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu);
- mentoring (osobní vzor mentora, pomoc pracovníkovi);
- konzultování;
- rotace práce (zpravidla krátkodobé působení na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace);
- pracovní porady.

b) na metody „*of the job*“ – vzdělávání mimo pracoviště

- přednáška;
- seminář (přednáška spojená s diskusí);
- demonstrování (praktické, názorné vyučování);
- případové studie (skutečná či smyšlená vylicení pracovních problémů nebo situací, které účastníci řeší);
- brainstorming (shromažďování návrhu řešení problému);
- workshop (řešení problému ve skupině odborníků nebo pracovníků organizace);
- simulace (řešení problému podle scénáře);
- hraní rolí (účastníci na sebe berou různé role v různých situacích – více či méně určené scénářem);
- assessment centre (development centre, diagnosticko- výcvikový program);
- outdoor training („učení se hrou“);
- vzdělávání pomocí počítačů (Kociánová, 2010).

c) na metody používané na pracovišti i mimo pracoviště

- pracovní porady;
- poradenství;
- action learning (metoda vzdělávání a rozvoje pracovníků);
- trainee programs;
- samostudium (Dvořáková, 2007).

2.2.3 Systém podnikového vzdělávání

Jedná se o opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Do systému vzdělávání patří zejména takové aktivity, jakými jsou orientace, doškolení, přeškolení iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. Systému vzdělávání pracovníků se zúčastňuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků. Není výjimkou úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi (Koubek, 2007).

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné a zejména efektivní a zaručilo návratnost investic, musí být systematické a musí vycházet z podnikové strategie. Významným aspektem systematického vzdělávání je jeho promyšlenost i logická návaznost. Z hlediska organizace i jednotlivých pracovníků, z hlediska cílových skupin a z hlediska obsahu.

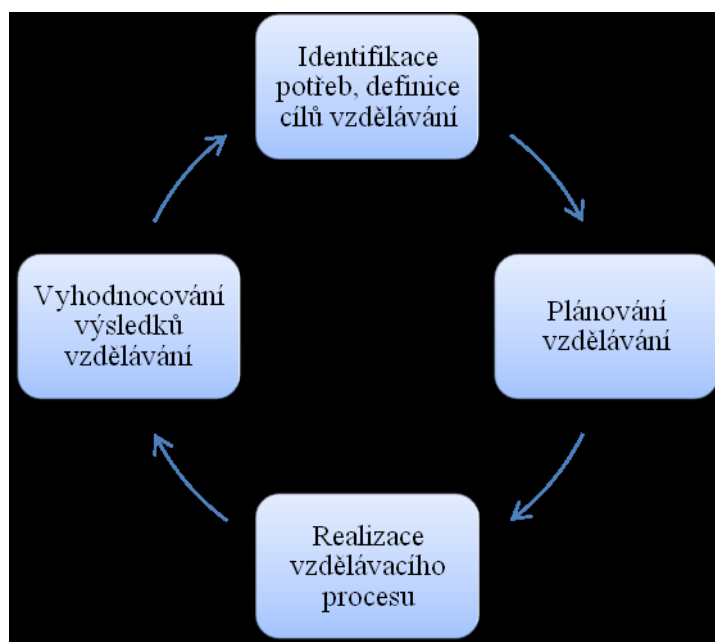
Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí, jedná se o dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi, které jsou:

- 1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;*
- 2. plánování vzdělávání;*
- 3. realizace vzdělávacího procesu;*
- 4. hodnocení výsledků vzdělávání.*

Jednotlivé fáze jsou náplní kapitoly 2.2.

Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců znázorňuje následující obrázek 2.1.

Obr. 2.1. Cyklus systematického podnikového vzdělávání



Pramen: Vodák, J.; Kuchařová A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 68. ISBN 978-80-247-19047.

Systematické vzdělávání má nesporné přednosti, jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci. Může se jednat zejména o tyto přednosti:

- zajišťování odborně připravených pracovníků z vnitřních zdrojů;
- umožnění průběžného utváření pracovních schopností zaměstnanců podle potřeb organizace;
- zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb;
- nejefektivnější způsob hledání a nalézání vnitřních zdrojů;
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání;
- umožnění zdokonalování vzdělávacích procesů;
- zlepšování vztahu zaměstnanců k podniku a zvyšování jejich motivace;
- zvyšování atraktivity podniku na trhu práce;
- přispívání k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšování jejich šance na funkční a platový postup;
- přispívání ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů (Vodák; Kuchařčíková, 2007).

2.3 Podnikové vzdělávání

Jednotlivé fáze systémového plánování, kterými se budu v rámci této kapitoly podrobněji zabývat, rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání pracovníků. Klíčový význam má identifikace potřeb vzdělávání, stanovení jeho cílů a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

2.3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce. Jedná se o nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze se objeví i v dalších krocích, následně i při realizaci podnikového vzdělávání (Bartoňková, 2010).

V podstatě tato fáze spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák; Kucharčíková, 2007).

Mezi klíčové přínosy analýzy vzdělávacích potřeb v praxi patří:

- a) větší návratnost investic,
- b) větší motivace účastníků,
- c) větší motivace všech partnerů projektu,
- d) větší vnitřní konkurenceschopnost projektu (Bartoňková, 2010).

Učení a rozvoj jsou činnosti, které by měly odpovídat potřebám podniku. Potřeba může vzniknout jako existující problém (zmetkovost, stížnosti, atd.) nebo jako nová situace (nový informační systém, noví pracovníci, nové trhy, aj.).

K užitečným zdrojům informací o budoucích potřebách vzdělávání patří:

- strategické podnikové plány - expanze, diverzifikace, zvyšování hodnoty pro zákazníka;
- změny v konkurenčním prostředí;
- nové technologie a systémy - instalace nových informačních systémů;
- změny v řízení a výkonnosti - snížení produktivity (Vodák; Kucharčíková, 2007).

Proces identifikace vzdělávacích potřeb, probíhá ve třech etapách. V první etapě je realizována analýza podnikových cílů – *organizační analýza* (cíle organizace, filozofie organizace, údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícímu trhu, zdrojích, personální statistika, atd.).

V druhé etapě jsou analyzovány úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců – *analýza práce* (popisy pracovních míst, specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů, rozhovory s odcházejícími pracovníky, konzultace s vyššími manažery, požadavky manažerů na vzdělávání, aj.).

Poslední etapa je zaměřena na analýzu osob – *analýza na úrovni jednotlivců* (záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělávání, kvalifikaci, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů, výsledků z testů, atd.)

Každá etapa začíná fází sběru informací, tyto informace můžeme získat za pomoci různých metod. Jednotlivé metody jsem uvedla v následujících odstavcích.

1. *Strukturovaný rozhovor* – založen na předem připraveném seznamu otázek (otevřených nebo uzavřených) řešící problém. Účelem je zjistit, proč jednotlivci či skupiny nepodávají uspokojivý výkon, získat názory, postřehy a postoje od klíčových zástupců personálu. Výhodou je možnost detailnějšího zkoumání situace a flexibilita. Nevýhodou může být časová náročnost nebo nedostatečná kvalifikovanost osoby vedoucí rozhovor.

2. *Pozorování* – jedná se o záměrné sledování výkonu zaměstnání jednotlivce nebo skupiny. Pozorovatel může sledovat vykonávající práci a srovnávat jejich výkon s popisem práce, normami a postupy. Výhodou je získání jasné představy o plnění úkolu v podmínkách organizace. Nevýhodou je možnost atypického chování pracovníka.

3. *Dotazník* – založen na cíleně seskupenou strukturu různých typů otázek. Můžeme získat údaje o zaměstnancových úkolech a postojích k různým aspektům jeho práce. Výhodou můžou být nízké náklady, oproti tomu nevýhodou může být nepochopení otázky respondentem, obtížné vyhodnocování otevřených otázek a škála otázek nemusí vždy pokrývat všechny aspekty práce.

4. *Participace* – jedná se o časový úsek, po který na sebe výzkumník bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance. Smyslem může být bližší pochopení práce. Výhodou může být bližší pochopení práce a nevýhodou pak, že v některých případech, kdy je potřeba speciálních dovedností se osoba provádějící výzkum, nemůže do práce zapojit.

5. *Popis práce vytvořený zaměstnancem* – produkt analýzy realizované samotným zaměstnancem, smyslem je vypracování úplného popisu práce. Výhodou může být množství zkušeností, pokud zaměstnanec měl více zaměstnání. Nevýhodou může být náročnost popisu práce.

6. *Skupinová diskuse* – smyslem pracovní schůzky je shromáždění důležitých informací o aspektech práce a získání názorů, jak by se měla realizovat. Výhodou je rychlé získání různých pohledů na práci. Nevýhodou pak časová náročnost nebo potřeba zručného a kvalifikovaného moderátora nebo zábrany otevřeně hovořit před nadřízenými.

V praxi je třeba požit kombinaci technik, které jsou pro danou situaci nejvhodnější. Je riskantní činit rozhodnutí na základě pouze jedné techniky (Koubek, 2007).

2.3.2 Plánování vzdělávání

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu).

Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází:

1. *Přípravná fáze* – tato fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.

2. *Realizační fáze* – náplní této fáze je vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizace ve formě úkolů stanovení pořadí témat. Na počátku jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje.

3. *Fáze zdokonalování* – třetí fáze představuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. V této fázi je rovněž důležité prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění.

Každý dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaká *témata vzdělání* je třeba zajistit – vhodné je, když je vzdělávání „šité na míru“ konkrétnímu podniku, kdy jsou zohledněny specifika a zvláštní požadavky podniku.
- Jaká bude *cílová skupina účastníků* – vhodná je homogenita skupiny. Pokud to charakter vzdělávací akce umožňuje, můžou se procesu vzdělávání zúčastnit manažeři spolu s ostatními pracovníky.
- Jakými *metodami a technikami* se má vzdělávání realizovat.

- Která *vzdělávací instituce* bude zvolena – vzdělávání v podniku může být realizováno jednak interními odborníky nebo vlastním vzdělávacím centrem nebo externími institucemi (veřejné, podnikatelské subjekty).
- *Kdy* a v rámci *jakého časového období* se vzdělávání uskuteční – zda bude kontinuálním procesem nebo opakovaným v pravidelných časových intervalech nebo jednorázovou akcí.
- *Kde* se vzdělávání uskuteční – může být realizováno přímo v podniku nebo mimo podnik. Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné *hodnocení* vzdělávacích aktivit a plánu.
- Jaké jsou *náklady* na vzdělávání – rozpočtová stránka plánu (Vodák; Kucharčíková, 2007).

2.3.3 Realizace vzdělávání

Fáze realizace se skládá z několika následujících prvků.

Cíle

Cíle jsou rozděleny do dvou kategorií, na cíle programové (cíle celého vzdělávacího programu) a cíle kurzu (cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit).

Aby zaměstnanci i podniku naplnění cílů přineslo požadovaný efekt, je vhodné zajistit:

- možnost seznámení účastníků kurzu s cíly předem,
- aby cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli celého podniku,
- aby cíle měly základní atributy cíle.

Program

Program konkrétní vzdělávací akce obsahuje: časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky.

Pro zajištění bezproblémového naplnění programu je nutné zajistit:

- možnost vyjádření účastníku ke všem částem programu;
- vyjádření účastníků, co od kurzu očekávají;
- uzavření tzv. „kontraktu“ jako společného závazku o jeho dodržování;
- vytvoření dostatečné časové rezervy na zopakování probrané látky.

Motivace

Pro podnik je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ve vzdělávání. Při vypracování efektivního motivačního programu v oblasti podnikového vzdělávání je třeba správně zvolit soustavu stimulačních faktorů, které musejí:

- vycházet ze strategie podniku,
- vycházet z cílů podnikového systému vzdělávání,
- respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku,
- zohledňovat specifika podniku a regionu,
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Tyto hlediska doplňují při výběru stimulačních faktorů i faktory motivující pracovníky k podnikovému vzdělávání. Příklady těchto motivačních faktorů ukazuje následující tabulka 2.2.

Tab. 2.2 Příklady motivačních faktorů vzdělávání

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získávání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace - seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Pramen: Vodák, J.; Kuchařová A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 88. ISBN 978-80-247-19047.

Účastníci

Každý člověk má jiný styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením a je připraven učit se ze svých chyb, zatímco jiní upřednostňují abstraktní diskusi a další dávají přednosti získávání informací a nových dovedností.

Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emočním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníka mají vliv na jeho přístup k učení.

Metody

Výběr a vhodné požití metody by mělo vycházet z individuálních potřeb a požadavků podniku a také by měly reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně.

Výběr metod je vytýčen různými faktory. Například počet a věk účastníků; úroveň vědomostí, dovedností; motivace k učení; zastávána pozice. Nebo také programové cíle; priority a druh podnikání; odborná úroveň a zkušenost lektorů; prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů. Výčet jednotlivých metod jsem již uvedla v rámci kapitoly 2.1.2.

Lektoři

Existuje celá řada znalostí potřebných pro školení skupin, facilitaci či poradenství a přípravu potřebných materiálů. Lektoři jsou vybíráni v rámci podnikových programů spíše na základě svých technologických znalostí a méně už na základě osobnostních či pedagogických předpokladů. Osobnostní předpoklady jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání (lidská zralost, sociální inteligence).

V procesu vzdělávání se lektor ocitá ve více rolích, měl by umět zejména:

- plánovat, organizovat a kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání;
- pomáhat podniku dosáhnout změny a vyřešit problémy s výkonností;
- doporučit vhodné řešení vzdělávacích aktivit;
- navrhovat, aktualizovat a adaptovat školicí programy;
- zajistit přípravu a kontrolu zařízení, technik a pomůcek;
- předem seznámit účastníky se záměry a cíly kurzu;
- být pozitivní a ochotný přijímat podněty od účastníků;
- používat různé metody a kombinace metod;
- dbát na svůj vlastní rozvoj (Vodák; Kucharčíková, 2007).

Můžeme lektory rozdělit na lektory zaměřené na obsah nebo na proces.

Lektor zaměřený na obsah je schopen odpovídat na konkrétní a věcné otázky, nepracuje aktivně se skupinovou dynamikou, je vhodný pro aktivity, jako jsou zejména produktové školení, kurzy typu finančního řízení, řízení projektu.

Naopak lektor zaměřený na proces nesděluje odpovědi, naopak klade otázky a účastníci musejí odpovídat, sumarizuje odpovědi druhých, je schopen velmi citlivě reagovat na to, co se děje a současně reflektovat na vzniklou situaci. Mezi základní dovednosti lektora zaměřeného na proces patří reflektování, koučování, poskytování zpětné vazby (Hroník, 2007).

Úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorově schopnosti umět správným způsobem podat dané skupině požadované téma, čili aby lektor prezentoval správným způsobem požadované téma účastníkům.

K těmto hlavním prvkům je nezbytné připočítat ještě organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce.

Organizace podnikového vzdělávání

Organizace vzdělávací akce zahrnuje v sobě velké množství činností nezbytných pro úspěšnou realizaci dané vzdělávací akce, může se jednat například o:

- zajištění propagační aktivity;
- uzavírání smluv s lektory;
- evidence účastníků vzdělávací akce;
- zajištění informovanosti účastníků vzdělávací akce;
- příprava harmonogramu;
- zajištění tisku a kopírování studijních materiálů;
- zajištění prostoru pro vzdělávání;
- zajištění technického zázemí;
- zajištění případných studijních pomůcek;
- evidence a platby lektorům, dalším členům projektového týmu;
- evidence výstupů dané akce;
- zpracování evaluace;
- případně příprava certifikace;
- zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu;
- zpracování účetní bilance;
- zajištění společenských a oddechových prostor (Bartoňková, 2010).

Kalkulace vzdělávací akce

Provádění kalkulace je složitý a časově náročný úkol, kterému se mnoho specialistů zabývajících se vzděláváním tradičně vyhýbá. Důvodů může být mnoho, například skeptičnost některých manažerů k teoretickým základům kalkulací nebo náročná kvantifikace přínosů vzdělávání pracovníků ve firmě. Všechny aktivity nutné pro realizaci dané vzdělávací akce musí být vyjádřeny v nákladech. Obecně můžeme náklady dělit do dvou kategorií:

1. Náklady na vzdělávací program

- náklady na lektory (mzdy, cestovné, ubytování);
- náklady na realizační tým (sekretariát, překladatelé, tiskárna aj.);
- poplatky za výuku hrazené jiným institucím;
- nájemné na prostory a zařízení pro výuku;
- parkoviště, poštovné, telefonní poplatky.

Jedná se o náklady fixní, jsou to položky – nemění se podle počtu účastníků.

2. Náklady na účastníky

- přeprava, náklady na přepravu;
- diety, cestovné;
- stravování a ubytování;
- finanční náhrady za knihy;
- společenské události a recepce.

Tato skupina nákladů je variabilní – mění se podle počtu účastníků (Bartoňková, 2010).

2.3.4 Vyhodnocování vzdělávání

Jedná se o komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady programu, ověřuje se návratnost investice. Je náročné a někdy i nemožné vyhodnocovat všechny přínosy ve finančním vyjádření, kvalitativní, nehmotné přínosy se často nesnadno měří, ale v mnoha případech jsou důležitější.

Zda se vyhodnocování bude realizovat, je třeba zvážit klady i zápory této akce.

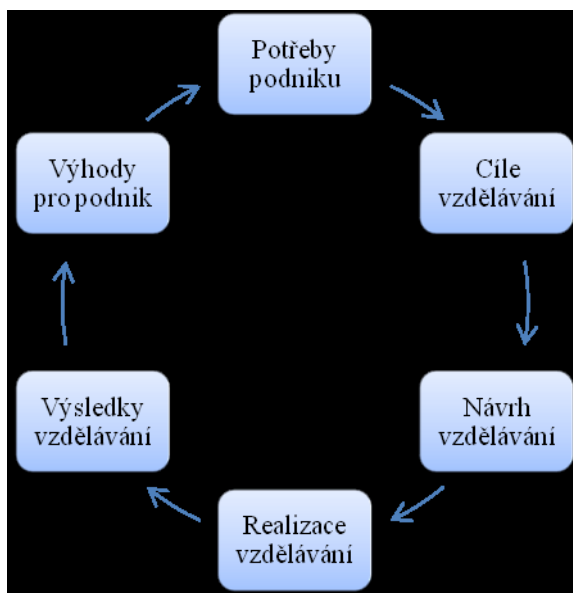
Mezi nevýhody můžeme zahrnout zejména náročnost získávání potřebných informací, subjektivnost výsledků; finanční a časová náročnost nebo obtížnost oddělení dopadů vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných faktorů.

Mezi výhody realizace vyhodnocování patří zlepšení vztahů mezi manažerem a účastníky; zvýšení efektivity podnikání; podpora vazby mezi cíly vzdělávání a podnikatelskými cíly; stanovení oblastí s lepší návratností investic; rozhodování o vzdělávacích aktivitách, které nejvíce zvyšují výkonnost; zvyšují integraci vzdělávání a jiných personální činností apod.

Tradiční přístupy kladou vyhodnocování na závěr vzdělávacího cyklu, což můžeme shlédnout na obr. 2.1. Může se stát, že na tuto fázi nezůstane mnoho času nebo dostatek lidských, finanční nebo materiálních zdrojů.

Vhodnější přístup je takový, který vyhodnocování umísťuje do centra vzdělávacího procesu, viz následující obr. 2.2.

Obr. 2.2. Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu



Pramen: Vodák, J.; Kuchařová A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 114. ISBN 978-80-247-19047.

Při realizaci vyhodnocení vzdělávacích aktivit je vhodné použít tento postup:

1 *Určení kritérií vyhodnocování* – kritéria vyhodnocování je možno rozdělit do dvou skupin:

- a) vnitřní kritéria – souvisí s obsahem vzdělávacího programu (reakce účastníků);
- b) vnější kritéria – vztah ke konečnému cíli vzdělávacího procesu (hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech).

2. *Výběr vhodného modelu vyhodnocení* – závisí na typu vzdělávací akce.
3. *Výběr a aplikace konkrétních metod pro jednotlivé úrovně použitého modelu* (Vodák; Kucharčíková, 2007).

Hamblin doporučuje pět úrovní vyhodnocování vzdělávání.

Úroveň 1 - reakce školených osob na zážitky ve vzdělávání, názory jednotlivých školených pracovníků na konkrétní program vzdělávání. Např. co si myslí o užitečnosti nebo o zábavnosti vzdělávání, co si myslí o jednotlivých lektorech, co by mělo být do programu zařazeno nebo naopak vypuštěno.

Úroveň 2 - hodnocení poznatků spočívá ve zjišťování, čeho se školené osoby ve vzdělávání naučili. Například jaké si odnesli nové znalosti a dovednosti nebo změny v postojích pracovníků.

Úroveň 3 - hodnocení pracovního chování se týká zjišťování míry, v jaké pracovníci vzdělávacích kursů uplatňují své poznatky při výkonu práce.

Úroveň 4 - hodnocení na úrovni organizační jednotky zjišťuje dopad změn v pracovním chování absolventů vzdělávacích programů na fungování části organizace, ve které tito lidé pracují. Můžeme se opřít např. o zlepšení výstupů, produktivity, kvality či prodeje. Není důležité zjistit, jak se chování změnilo, ale to, co tato změna dobrého přinesla organizační jednotce nebo oddělení, ve které pracovník pracuje.

Úroveň 5 - hodnocení konečné hodnoty se zaměřuje na to, jaký prospěch ze vzdělávání pracovníků má organizace. Můžeme to porovnávat např. z hlediska ziskovosti, zachování firmy nebo jejího růstu.

Hodnocení může být založeno na osobních cílech vzdělávaných pracovníků než na cílech firmy. Hodnocení na této úrovni se vztahuje ke kritériím, pomocí nichž firma posuzuje svou efektivnost, svůj úspěch či neúspěch. Je docela obtížné ocenit, do jaké míry vzdělávání přispělo ke konečným výsledkům firmy. Vyhodnocování může začít na kterékoliv úrovni (Armstrong, 1999).

2.3.5 Efektivita vzdělávacích programů

K posouzení efektivity vzdělávacích programů je nutné provést analýzu nákladů a přínosů. Náklady jsou náplní kapitoly 2.2.3. Ale při posuzování efektivity je vhodnější zvolit opačný přístup a začít sledováním přínosů, které zahrnují:

- lepší využitelnost potenciálu zaměstnanců,
- lepší využití zařízení a systémů,
- zvýšení výkonu,
- snížení fluktuace,
- zvýšení spokojenosti zákazníků.

Podstatou posuzování investic do vzdělávání je srovnání nákladů vynaložených na vzdělávací program a přínosů, které plynou z této investice. Běžný postup hodnocení investic, používaných při investování do fyzického kapitálu, je následující:

1. určení nákladů na investici;
2. odhad budoucích výnosů, které investice přinese;
3. určení nákladů na kapitál – stanovení úrokové míry;
4. použití konkrétní metody hodnocení investic.

Při hodnocení efektivnosti investic do vzdělávání je možné použít například následující metody.

Metoda rentability (výnosnosti)

$\text{ROI} = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$
--

Při modifikaci postupu, kterým získáváme vstupní údaje, můžeme tuto metodu požit i k hodnocení efektivity investic do vzdělávání. Tato metoda nezohledňuje rozložení zisku v čase, jedná se o statickou metodu. Přístup ROI umožní, že na základě očekávané efektivity bude na vzdělávání přiděleno počáteční množství zdrojů. Po určité době bude přínos programu zhodnocen a podle výsledků buď zastaven, nebo dokončen.

Doba návratnosti (doba splácení)

$\text{DN} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$
--

Tuto metodu je možné využívat i na posuzování investic do vzdělávacích programů. Zjišťuje se takové období, za něž tok příjmů přinese hodnotu, která se vyrovná původním nákladům na investici. Tato metoda poskytuje užitečné informace o likviditě a riziku investice.

Metoda čisté současné hodnoty

$NPV = Bpv - Cpv$	$Bpv = Bt / (1+r)^n$
Bpv = současná hodnota přínosů	Bt = přínosy v čase t
Cpv = současná hodnota nákladů	r = úroková míra
	n = počet let – životnost investice

Tato metoda zohledňuje faktor času. Budoucí hodnota očekávaných výnosů se přepočítává na současnou hodnotu. Je to suma, která se musí investovat, aby se ve stanovené lhůtě vrátila s očekávanými užitky.

Je třeba, aby postup stanovený pro hodnocení efektivity investic do vzdělávacích programů byl jednoduchý, důvěryhodný, nákladově efektivní, spolehlivý, beroucí v úvahu i ostatní související faktory, vhodný pro různé vzdělávací programy a programy rozvoje lidských zdrojů, flexibilní, použitelný při různých druzích údajů (Vodák; Kucharčíková, 2007).

2.4 Rozvoj zaměstnanců

Jedná se o vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností (Armstrong, 2007).

Rozvoj zaměstnanců bývá organizaci realizován různými způsoby:

- zaměstnanec má potřebu účastnit se kurzu, požádá svého nadřízeného, který jeho žádost buď schválí, nebo zamítne;
- nadřízený je přesvědčen o nutnosti proškolit svého podřízeného;
- v organizaci je stanoveno kolik rozvojových akcí a v jaké maximální finanční částce, také jaké rozvojové akce mohou zaměstnanci během roku absolvovat (nevýhoda je neinformovanost personálního oddělení o vzdělávacích potřebách zaměstnanců);
- v organizaci je stanoven rozpočet na rozvoj zaměstnanců a ten je rozdělen do jednotlivých útvarů a oddělení, kde s nimi jejich vedoucí hospodaří - ne vždy však nejužitečněji (Pilařová, 2008).

2.4.1 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnosti. Proces rozvoje by měl být anticipující (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), reagující (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry).

Jednotlivé cíle manažerů jsou:

- zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává;
- zlepšit výkon manažerů v jejich současných rolích jako prostředek jejich přípravy na větší odpovědnost;
- rozpoznat manažery s potenciálem, vést je k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje;
- zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém revidující následnictví průběžně.

Manažeři přebírají hlavní odpovědnost za svůj vlastní rozvoj. Organizace může pomoci a nadřízený manažera musí akceptovat, pokud je to nutné, určitou odpovědnost za povzbuzování a podporu. Od jedinců se ale předpokládá, že si vytvoří své vlastní plány osobního rozvoje.

Obsah by měl vycházet z následujících odpovědí na otázky:

- Jaké znalosti a/nebo dovednosti chce získat?
- Jaké úrovně schopností chce dosáhnout?
- Jaké jsou cíle učení a vzdělávání?
- Jak dosáhnout svých cílů?
- Co je potřeba (počítačové vybavení, knihy, video, individuální koučování, mentoring)?
- Jakým způsobem prokáže své vzdělávání (Armstrong, 2007)?

2.4.2 Podmínky pro efektivní rozvoj manažerů

Podmínky nutné pro manažerský rozvoj podniku jsou následující:

- vedení podniku považuje vzdělávání za důležité podnikové činnosti;
- potřeby vzdělávání se odvozují zejména z plánu strategického rozvoje podniku;
- koncepce programů a volba vzdělávacích metod vycházejí z povahy manažerské činnosti;
- potřeby a možnosti jednotlivce se plně respektují;
- vzdělávání a osobní rozvoj se chápou jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností, postupu do pracovních funkcí a cílevědomého vytváření a využívání příležitostí k učení;
- vzdělávání a rozvoj manažerů soustavně sleduje a vyhodnocuje, aby bylo jasno o účelnosti vynaložených prostředků (Prokopenko; Kubr, 1996).

2.4.3 Aktivity rozvoje manažerů

Třemi základními aktivitami rozvoje manažerů jsou:

1. *Analýza současné a budoucí potřeby manažerů* (v rámci procesu plánování lidských zdrojů).

Je možné odhadnout dovednosti a schopnosti, které budou muset manažeři mít, aby byli schopni se vyrovnat s budoucími požadavky a úkoly vyplývajícími z konkurenčních tlaků, z nových výrobních a tržních strategií a ze zavádění nové technologie.

2. *Posouzení existujících a potenciálních dovedností a efektivity manažerů* (v rámci procesu řízení pracovního výkonu).

Do tohoto procesu lze zahrnout nástroje identifikující specifické potřeby rozvoje a dohodu o plánu rozvoje tak, aby bylo možné uspokojit nejen současné potřeby, ale i předvídané budoucí požadavky.

3. *Vytváření strategií a plánů směřujících k zabezpečení této potřeby.*

Strategie se soustřeďuje na role zúčastněných stran a na postupy, které organizace navrhuje při rozvoji svých manažerů používat.

Cílem je rozpoznat rozhodující stránky činností procesu rozvoje manažerů. To poskytuje personalistům a liniovým manažerům nástroje k provádění jejich vlastního hodnocení a analýzy stavu rozvoje manažerů v organizaci.

Uvedené stránky činností procesu rozvoje manažerů jsou rozčleněny do čtyř skupin:

- vědomí nezbytnosti rozvoje manažerů a angažování se v něm;
- prověření současného stavu rozvoje manažerů;
- provádění rozvoje manažerů;
- zdokonalování rozvoje manažerů (Armstrong, 2007).

2.4.4 Formální a neformální přístupy k rozvoji manažerů

Formální přístupy zahrnují:

- rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování, monitorování a odezvy ze strany nadřízených manažerů;
- rozvoj pomocí získávání pracovních zkušeností, zahrnující rotaci práce, rozšiřování práce, účast v projektových týmech či ve skupinách či ve skupinách určených ke splnění nějakého úkolu;
- formální vzdělávání pomocí interních a externích kurzů;
- strukturované rozvíjení sama sebe probíhající podle individuálních učebních programů v rámci plánů osobního rozvoje nebo dohod o vzdělávání odsouhlasených s nadřízeným nebo poradcem pro rozvoj manažerů;
- e-learning jako součást kombinovaného vzdělávacího programu.

Neformální přístupy k rozvoji manažerů

Tyto přístupy využívají příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce. Manažeři se učí vždy, kdy jsou konfrontováni s neobvyklým problémem, s novým a neznámým úkolem, nebo když přejdou na odlišné pracovní místo. Budou se učit, budou-li analyzovat to, co dělali, a konstatovat, jak a proč to přispělo k jejich úspěchu nebo neúspěchu. Toto retrospektivní a reflexní učení bude efektivní, jestliže ponaučení budou úspěšně aplikovat v budoucnosti. Přirozeným učením pro manažery je učení ze zkušeností. Velmi snadno absorbují ponaučení ze své zkušenosti.

Je vhodné použít poloformálních přístupů povzbuzujících manažery a pomáhajících jim učit se efektivněji, jedná se o přístupy, které zahrnují:

- důraz na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje;
- požadavek na manažery, aby vypracovali své vlastní plány osobního rozvoje nebo programy samostatně řízeného učení a vzdělávání;
- vedení manažerů k tomu, aby diskutovali o svých problémech a svých příležitostech se svými nadřízenými, kolegy, mentory, s cílem zjistit, co se potřebují naučit nebo co musejí být schopni dělat (Armstrong, 2007).

Shrnutí

V teoretické části jsem shrnula problematiku vzdělávání a rozvoje, podle které se dále budu řídit v praktické části mé diplomové práce. Zaměřila jsem se zejména na vysvětlení základních pojmů vztahujících se k problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Následně jsem objasnila jednotlivé kroky, které jsou důležité pro sestavení a zpracování návrhu vzdělávacího plánu. Jedná se o identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávání. Dále jsem se zabývala efektivitou vzdělávacích programů.

V neposlední řadě jsem se zaměřila na rozvoj zaměstnanců, zejména pak na rozvoj manažerů z důvodu zaměření na střední a liniový management v praktické části mé diplomové práce.

3 Charakteristika společnosti SmVaK, a.s.

Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s, se řadí mezi přední firmy na vodárenském trhu ČR a udržují si pevnou pozici mezi předními společnostmi Moravskoslezského kraje. Logo společnosti je uvedeno v Příloze č. 2.

Díky stabilnímu týmu odborníků a profesně zdatným pracovníkům trvale dosahují dobrých hospodářských výsledků. Společnost uplatňuje integrovaný systém řízení potvrzený certifikáty norem ISO. Jako součást silného mezinárodního koncernu usiluje o významné postavení mezi vodárenskými společnostmi střední a východní Evropy.

Hlavní výrobní činností je výroba a dodávka pitné vody spolu s odváděním a čištěním odpadních vod. Výčet činností společnosti Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. jsou náplní kapitoly 3.4.

3.1 Historie společnosti

Do vzniku akciové společnosti v roce 1992 zabezpečoval zásobování pitnou vodou, odvádění a čištění odpadních vod na celém území bývalého Severomoravského kraje státní podnik stejného názvu.

Od vzniku akciové společnosti, kdy se držitelé rozhodujícího podílu akcií stala města a obce regionu, došlo k několika změnám vlastnické struktury.

Od roku 1999 do 25. února 2004 byla majoritním akcionářem společnosti anglická vodárenská společnost ANGLIAN WATER OVERSEAS HOLDINGS LIMITED.

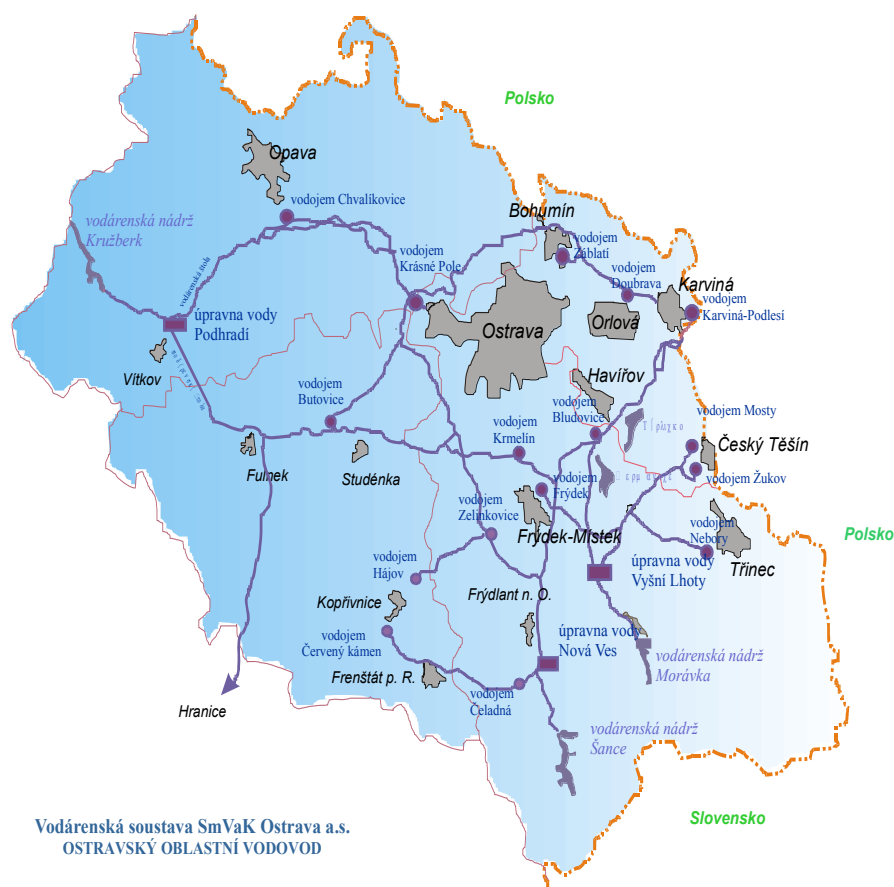
26. února 2004 nabyla majoritní podíl akcií ve společnosti WATERFALL HOLDING B. V., následně od 1. července 2006 do 2. prosince 2009 se stala majoritním akcionářem španělská vodárenská společnost aqualia gestión integral del agua, S. A. (100% dceřiná společnost koncernu FCC specializujícího se na stavebnictví a provoz komunálních služeb).

Od 2. prosince roku 2009 je majoritním akcionářem španělská společnost AQUALIA CZECH S. L (<http://www.smvak.cz/>, 10. 2. 2011).

3.2 Oblast působnosti

Do oblasti působnosti Společnosti patří regiony Frýdek - Místek, Karviná, Nový Jičín a Opava. Na základě smluvních vztahů je voda dodávána městům Ostrava, Hlučín, Studénka a některým dalším obcím, působí rovněž na Přerovsku a Bruntálsku. Pitnou vodou je zásobována rovněž příhraniční oblast na území Polské republiky.

Obr. 3.1 Oblast působení



Pramen: Přehled o činnosti společnosti v roce 2010

3.3 Cíl společnosti

Rozvíjet ve všech oblastech činnosti společnosti inovační přístup, poskytovat zákazníkům široký rozsah služeb ve stále lepší kvalitě, upevňovat odpovědný vztah k životnímu prostředí, usilovat o rozšíření působnosti za hranice regionu i země a udržet si pozici špičkové vodárenské společnosti evropské úrovně (Výroční zpráva SmVaK Ostrava a.s. 2009).

3.4 Hlavní činnosti

Délka vodovodní sítě společnosti v současnosti představuje více než 4 900 km, délka vodovodních přípojek činí 842 km a jejich počet přesáhl 120 tisíc. Na veřejný vodovod SmVaK Ostrava a.s. je dnes napojeno přes 737 tis. obyvatel, to je asi 86 % z celkového počtu všech obyvatel. Připočteme-li také dodávku pitné vody, kterou společnost zajišťuje jako velkododavatel pro města Ostravu, Hlučín, Studénku, některé další obce, příhraniční oblasti Polska a část Přerovska, pak počet zásobených obyvatel přesahuje 1 milion.

Další neméně důležitou hlavní činností SmVaK Ostrava a.s. je odvádění a čištění odpadních vod. Pozornost se zaměřuje právě na tuto oblast vzhledem k současným požadavkům ochrany životního prostředí. Počet obyvatel napojených na veřejné kanalizace ve správě společnosti představuje více než 515 tis. osob. Délka kanalizační sítě přesáhla 1 400 km, počet kanalizačních přípojek činí více než 37 tisíc. Společnost provozuje celkem 65 čistíren odpadních vod.

Hlavním cílem, který si společnost v oblasti kanalizací stanovila, je trvalé zlepšování stavu stokové sítě. Kromě klasických způsobů se pro širší použití ověřují metody bezvýkopových oprav kanalizací, které mají své výhody zejména při pracích v centrech měst. Zvyšují se délky vyčištěných stok a počty hodin věnované revizi a údržbě stokových sítí. Pro kontrolu stok jsou využívány televizní kamery.

Maximální pozornost je věnována čištění odpadních vod. V současné době čistí s vyhovující účinností více než 99 %. Vedle moderních postupů odstraňování dusíkatých látek se do provozní praxe zavádějí i nejnovější technologie jako například odstraňování fosforu. Byly vyřešeny rozhodující zdroje znečištění ve sféře působnosti SmVaK Ostrava a.s. a společnost tak významně přispívá k ochraně životního prostředí, které svou činností bezprostředně ovlivňuje nejen v regionu, kde působí, včetně města Ostravy, ale díky návratu vyčištěné vody do přírodního prostředí v daleko širším geografickém měřítku.

Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. usilují o vysokou úroveň služeb klientům ve všech oblastech činnosti společnosti. K vyřizování záležitostí spojených s dodávkami vody a odváděním a čištěním odpadních vod slouží regionální zákaznická centra (<http://www.smvak.cz/>, 10. 2. 2011).

3.5. Organizační struktura

Společnost je členěna oborově do čtyř vnitřních organizačních jednotek následujícím způsobem.

1. Správa Společnosti

- 1.1. Útvar generálního ředitele
- 1.2. Útvar ekonomického ředitele
- 1.3. Útvar technického ředitele
- 1.4. Útvar organizačně správního ředitele
- 1.5. Odbor mezinárodního rozvoje

2. Útvar ředitele vodovodu

3. Útvar ředitele kanalizací

4. Útvar ředitele OOV (Výroční zpráva SmVaK Ostrava a.s. 2009)

Schéma organizační struktury SmVaK Ostrava a.s. je uvedeno v Příloze č. 1.

Personální činnosti společnosti spadají pod útvar organizačně správního ředitele.

Za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců odpovídají jejich přímí nadřízení (na všech úrovních řízení) a útvar organizačně správního ředitele.

Manažeři zejména:

- identifikují vzdělávací potřeby a za tím účelem soustavně sledují, zda kvalifikace zaměstnanců na svěřeném úseku vyhovuje kvalifikačním požadavkům pracovního místa, dále také pracovní výkon a pracovní jednání zaměstnance;
- navrhují a spolurozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti bude rozvíjen;
- odpovídají za průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na svém úseku.

Personální útvar zajišťuje:

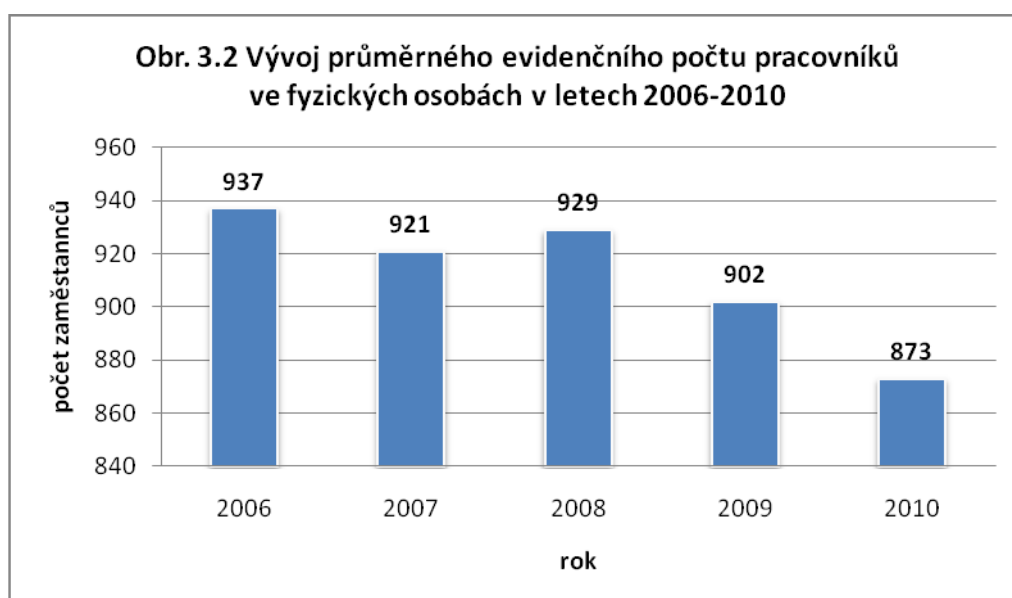
- návrh strategie a politiky vzdělávání;
- analýzu vzdělávací potřeby a plánuje rozvoj zaměstnanců;
- propojení systému vzdělávání zaměstnanců s ostatními personálními činnostmi;
- vytváření organizačních předpokladů pro realizaci vzdělávání;
- návrh rozvojového a vzdělávacího programu a rozpočtu;
- kontrolu průběhu vzdělávání (Interní materiály společnosti).

3.6 Struktura zaměstnanců

Společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. považuje své zaměstnance za nejdůležitější aktiva. Podílí se na úspěších společnosti, a proto vedení společnosti má zájem na jejich plné spokojenosti. Náplní této kapitoly je početní a vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti SmVaK Ostrava a.s.

3.6.1 Počet zaměstnanců

Následující graf znázorňuje vývoj evidenčního počtu zaměstnanců vyjádřeného ve fyzických osobách v letech 2006-2010.



Pramen: Interní materiály SmVaK Ostrava a.s.

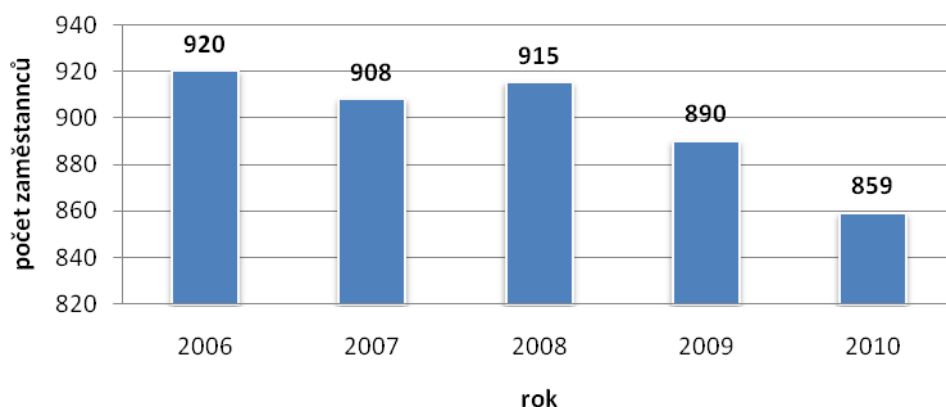
Z tohoto grafu vyplývá postupné snižování počtu zaměstnanců v průběhu let 2006-2010.

V dnešní době množství podniků snižuje počty zaměstnanců z důvodů organizačních změn, díky dopadům celosvětové ekonomické situace, ale společnosti SmVaK Ostrava a.s. se toto snižování počtu zaměstnanců netýká.

SmVaK Ostrava a.s. přistupuje ke snižování počtu zaměstnanců především formou přirozených úbytků, jako jsou zejména odchody do důchodu nebo do jiného zaměstnání méně pak propuštěním, z důvodu racionalizace práce.

Další graf znázorňuje průměrný evidenční počet pracovníků přepočtený na osmihodinovou pracovní dobu za roky 2006-2010.

**Obr. 3.2 Vývoj průměrného evidenčního počtu pracovníků
přepočteného na osmihodinovou pracovní dobu v letech
2006-2010**



Pramen: Interní materiály SmVaK Ostrava a.s.

3.6.2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Vzdělanostní strukturu společnosti znázorňuje tabulka 3.1.

Tab. 3.1 Vzdělanostní struktura v letech 2006-2010.

vzdělání/rok	2006	2007	2008	2009	2010
neúplné základní vzdělání	2	2	2	2	2
základní vzdělání	53	49	44	32	31
střední odborné vzdělání bez maturity a výučního listu	10	8	10	9	8
střední odborné vzdělání s výučním listem	450	446	443	409	406
úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou	46	47	46	45	45
úplné střední všeobecné vzdělání	23	21	23	21	23
úplné střední odborné vzdělání s maturitou	244	236	241	236	240
vyšší odborné vzdělání	9	6	7	8	8
vysokoškolské vzdělání	97	108	118	111	114

Pramen: Interní materiály SmVaK Ostrava a.s.

Ze vzdělanostní struktury za roky 2006 – 2010 můžeme vysledovat menší potřebu zaměstnanců vysokoškolsky vzdělaných oproti zaměstnancům se středním odborným vzděláním s výučním listem.

4 Analýza současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti SmVaK, a.s.

Jednotná koncepce vzdělávání zaměstnanců společnosti v podobě souhrnného dokumentu postihujícího všechny druhy a formy kvalifikační přípravy dosud schází.

Plánování je zatím uplatňováno pouze u pravidelných školení, jejichž realizace vyplývá ze zákona. Ostatní vzdělávání je realizováno spíše operativně podle potřeb.

Každý přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec je odpovědný za vzdělávání svých přímých podřízených. Organizačně vzdělávání zajišťuje oddělení personalistiky a mezd ve spolupráci s přímými nadřízenými vedoucími zaměstnanci, kontrolu provádí organizačně-správní ředitel.

Náklady na vzdělávání jsou účtovány na nákladová střediska školených zaměstnanců nebo centrálně na nákladové středisko 9112.

Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání probíhá dle požadavků vedoucích zaměstnanců, které se zjišťují 1x ročně formou úkolu z porad vedení společnosti. Jednotliví odborní ředitelé (top management) pak shromážděné poznatky a potřeby vzdělávání konzultují s organizačně-správním ředitelem, výsledkem je návrh konkrétních vzdělávacích aktivit, které schvaluje generální ředitel. Cíle a vzdělávací aktivity jsou součástí dokumentu s názvem „Plánované úkoly roku“.

Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání zabezpečuje útvar organizačně-správního ředitele a zodpovědný za jeho zpracování je vedoucí oddělení personalistiky a mezd. Plán vzdělávání má konkrétní podobu jednotlivých vzdělávacích aktivit pro jednotlivé zaměstnance a je také součástí integrovaného systému řízení v rámci implementovaných evropských norem ISO (zde konkrétně normy ISO EN 9001:2009).

Realizace vzdělávacího procesu

Realizaci vzdělávání zabezpečuje oddělení personalistiky mezd ve spolupráci s jednotlivými vedoucími. Kontrolou plnění realizace vzdělávání je pověřen organizačně-správní ředitel, který předkládá výsledky vedení společnosti. Navrhuje případné změny či doplnění v návaznosti na operativní změny v průběhu roku.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocení výsledků vzdělávání předkládá organizačně-správní ředitel minimálně 1x za půl roku v rámci porad vedení. Roční vyhodnocení plnění plánu vzdělávání je pak součástí integrovaného systému řízení a dokladováno v dokumentu s názvem „Zpráva o přezkoumání“. Vyhodnocení výsledků vzdělávání je zdrojem pro změny a úpravy plánu vzdělávání na další kalendářní rok.

4.1 Aktivity vzdělávání ve společnosti

Ve společnosti jsou realizovány tři druhy vzdělávání:

a) vyplývající ze zákona - zabezpečují personalisté organizačních jednotek, povinná školení a přezkoušení představují fungující systém;

b) školení a kurzy v oblasti novel právních předpisů a doplňování znalostí v oboru - organizovány dle potřeb, neplánovitě, vedoucí mohou podávat návrhy na konkrétní vzdělávací akce pro své podřízené nebo pro sebe a ty jsou zpravidla akceptovány, na toto vzdělávání jsou vyčleněny prostředky ve finančním plánu;

c) výcvikové kurzy manažerských a komunikačních dovedností - plán je v tomto případě nahrazen záměrem stanovujícím cílové skupiny účastníků, druhy kurzů a jejich periodicitu, který je průběžně modifikován; jedná se o cílevědomé vzdělávání zajišťované externím dodavatelem (Interní materiály společnosti).

Vzdělávání ve společnosti SmVaK Ostrava a.s. probíhá v souladu s ročními plánovanými úkoly.

Dále pak je v rámci programu č. 033/2010 realizováno specifické odborné vzdělávání zaměstnanců v rámci dotačního titulu „EDUCA“. Toto odborné vzdělávání bylo zahájeno 1. 5. 2010 a bude ukončeno do 30. 4. 2012. Probíhá ve třech oblastech – ekonomiky, vodovodů a kanalizací.

Celkem je ve společnosti realizováno sedm oblastí vzdělávání. Jednotlivé oblasti jsem popsala v následujícím textu.

1. Školení ze zákona

2. Školení BOZP a PO

Periodické vzdělávání nebo přezkušování stanovené právními předpisy a vyplývající z popisníků práce zaměstnanců.

3. Odborné vzdělávání

Jedná se o vzdělávací programy pro vybrané skupiny zaměstnanců, zejména z odborných útvarů ředitele

- vodovodů včetně OOV,
- kanalizací,
- technického,
- ekonomického.

4. Manažerské vzdělávání

Tato oblast je určena pro vedoucí a další vybrané zaměstnance včetně vzdělávání v rámci integrovaného systému řízení.

5. Výpočetní technika

Vzdělávání v oblasti práce s výpočetní technikou je realizované podle konkrétních požadavků vedoucích zaměstnanců na výkon práce jimi řízených zaměstnanců.

6. Úvodní školení pro nové zaměstnance

Náplní jsou základní informace o společnosti a o pracovištích.

7. Jazykové vzdělávání

Prohlubování jazykových znalostí angličtiny pro vybrané vedoucí zaměstnance.
(Interní materiály společnosti)

4.2 Vlastní výzkum

V rámci vlastního výzkumu jsem provedla analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti pomocí dotazníku.

Dotazníkové šetření je dle mého názoru nejlepší způsobem, jak získat potřebná data.

Zvolila jsem si tyto hypotézy při tvorbě dotazníků a volbě otázek:

- *Více než 70 % respondentů je spokojeno se současným vzděláváním ve společnosti SmVaK Ostrava a.s.*
- *Nejméně 50 % respondentů přiměje ke vzdělávání získání či zvýšení kvalifikace*
- *Více než 65 % všech respondentů je přesvědčeno o dostatečné informovanosti o probíhajících kurzech či vzdělávacích programech a o zařazení do kurzu rozhoduje nadřízený pracovník.*
- *Více než 75 % respondentů preferuje oblast manažerského vzdělávání.*

4.2.1 Výběr respondentů

Respondenty jsem zvolila po konzultaci s organizačně-správním ředitelem společnosti, který také zajistil předání dotazníků zaměstnancům společnosti.

Jedná se o 80 vedoucích pracovníků společnosti SmVaK Ostrava a.s.:

- střední management: řídící zaměstnanci přímo podřízení ředitelům (např. vedoucí provozů, vedoucí odborů a oddělení);
- liniový management: ostatní vedoucí zaměstnanci, poslední řídící úroveň (např. vedoucí provozních středisek, vedoucí referátů, případně oddělení, jejich podřízení jsou již pouze výkonní zaměstnanci - dělníci případně technicko-hospodářští zaměstnanci).

Dotazování proběhlo v druhé polovině měsíce března 2011.

4.2.2 Výběr techniky zkoumání a její rozsah

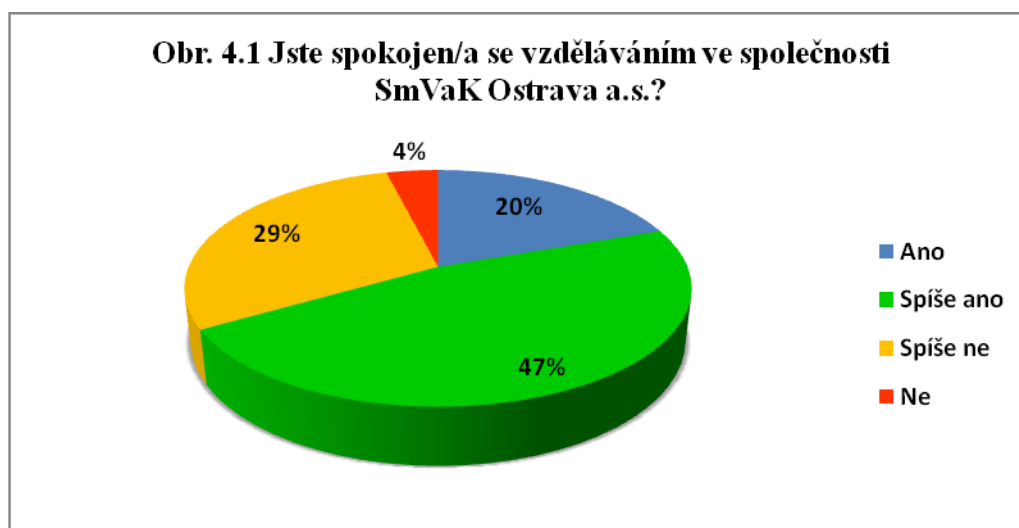
Pro analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkoumané společnosti jsem si zvolila metodu dotazníků, což mi dle mého názoru dopomůže ke splnění cíle diplomové práce, který jsem si stanovila. Jedná se o návrh vzdělávacího systému se zaměřením na střední a liniový management pro společnost SmVaK Ostrava a.s.

Celkem jsem ve společnosti rozdala 80 dotazníků zvoleným respondentům. Do osloveného vzorku jsme zahrnula všechny vybrané manažery společnosti SmVaK Ostrava a.s., z tohoto důvodu zvolený vzorek respondentů je reprezentativní, jelikož oslovím všechny zaměstnance, kterých se daný výzkum týká.

Návratnost vyplněných dotazníků byla 64 %, tj. 51 z 80 rozdaných dotazníků (dotazník viz Příloha č. 3). Dotazník byl anonymní a z osobních údajů byl zjišťován pouze věk a pohlaví. Dotazovaní měli odpovědět celkem na 17 otázek, přičemž poslední 4 otázky byly identifikační.

Dotazníky jsem statisticky zpracovala pomocí počítačového programu Microsoft Office Excel. Procentuálně jsem je vyhodnotila a znázornila graficky pomocí výsečového nebo sloupcového grafu.

4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření



Počáteční otázkou jsem zjišťovala spokojenost jednotlivých zaměstnanců se vzděláváním ve společnosti.

Více než polovina respondentů (67 %) odpovědělo kladně, že jsou spokojeni a spíše spokojeni. Zbylá část respondentů (33 %) vyjádřila nespokojenost se současnými možnostmi vzdělávání. Z navracených dotazníků je patrné, že spokojenost s možnostmi vzdělávání ve společnosti je vysoká, avšak není jednoznačně přesvědčivá. Respondenti, kteří vyjádřili nespokojenost se vzděláváním, měli možnost vypsát v následující otázce své názory na zvýšení jejich spokojenosti se vzděláváním ve společnosti.

Následující otázka vyjadřuje otevřené názory na zlepšení v oblastech vzdělávání, což by vedlo, podle jejich názoru, ke zlepšení výkonu a větší spokojenosti ve společnosti SmVaK Ostrava a.s. Otázku jsem položila respondentům bez uvedení možností, aby se mohli respondenti zcela otevřeně vyjádřit. Tuto možnost využilo 31 z 51 respondentů (61 %), kteří navrátili dotazník. Respondenty nejčastěji uvedené oblasti vzdělávání jsou náplní tab. 4.1.

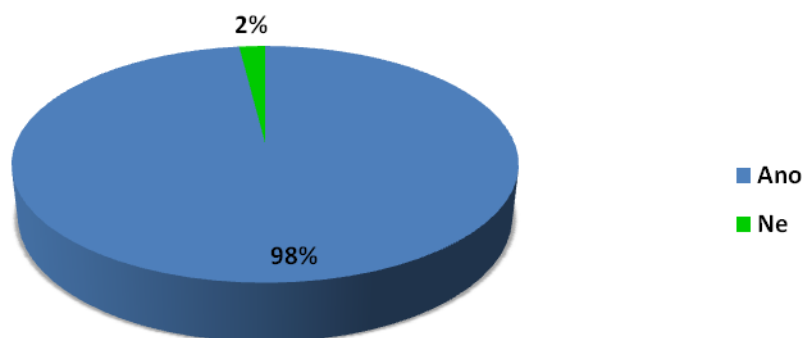
Tab. 4.1 Otevřené názory respondentů na oblasti vzdělávání

Oblast vzdělávání	Počet zaměstnanců
Manažerské vzdělávání	25
Odborné vzdělávání	16
Jazyková průprava	10
Ekonomika	9
Výpočetní technika	5
Legislativa	3
Mezilidské vztahy, komunikace, řešení konfliktů, organizační schopnosti, odolnost vůči stresu	1

Mimo tyto oblasti respondenti uváděli i své přání, jak zvýšit jejich spokojenost se vzděláváním ve společnosti SmVaK Ostrava a.s. Mezi ně patří zejména následující.

- Možnost výměny informací a zkušeností na pracovištích příbuzných provozů.
- Možnost výměny zkušeností s firmami v ČR i v zahraničí.
- Obnovení vzdělávacích kurzů pro vedoucí.
- Rozšíření oblastí pro vzdělávání.
- Zavedení uceleného systému vzdělávání.

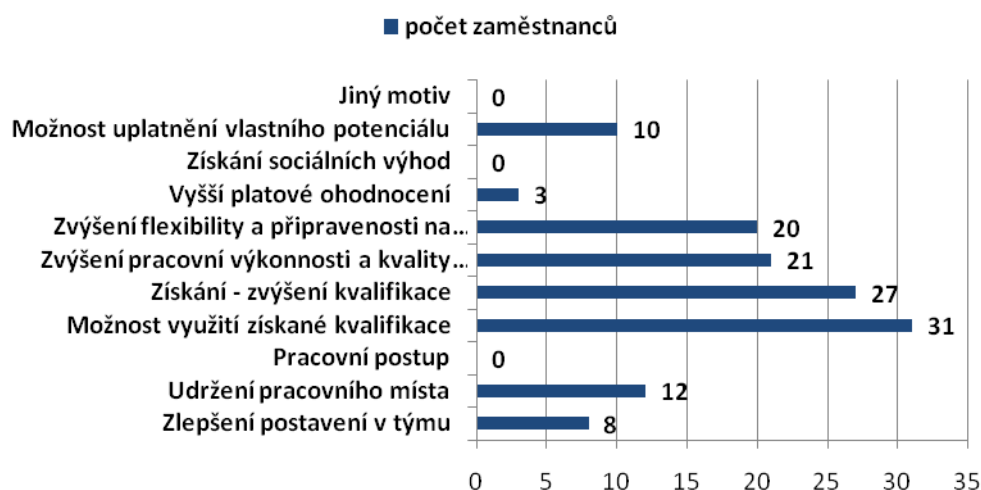
Obr. 4.3 Domníváte se, že je vzdělávání důležité pro výkon Vaší práce?



Zdali je pro respondenty vzdělávání pro výkon jejich práce nepostradatelné jsem zjišťovala pomocí otázky č. 3. Většina respondentů (98 %) přiznává, že vzdělávání je pro kvalitní výkon zadaných úkolů důležité. Ostatní zbylí respondenti (2 %) se domnívají, že možnost vzdělávat se, není ku prospěchu výkonu jejich práce.

Výsledky jednoznačně ukazují, že respondenti mají zájem na zvyšování kvalifikace pomocí vzdělávání a tím pádem budou lépe plnit pracovní úkoly.

Obr. 4.4 Jaký je Váš motiv pro vzdělávání?



Jednotlivé motivy pro vzdělávání v otázce č. 4 korespondují s již komentovanými motivy pro vzdělávání, uvedené v kapitole 2.3.3 v teoretické části mé diplomové práce.

Odpověďmi na tuto otázku jsem zjistila, že za hlavní motivy pro vzdělávání považují respondenti možnost využití získané kvalifikace, což uvedlo celkem 31 respondentů a získání či zvýšení kvalifikace (27 respondentů). Tento výsledek zcela koresponduje s vyhodnocení otázky č. 3, kdy respondenti uvedli, že vzdělávání, čili možnost zvýšení kvalifikace, je maximálně důležité pro výkon jejich práce.

Mezi další důležité motivy patří zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce, což uvedlo 21 respondentů, zvýšení flexibility a připravenosti na změny (20 respondentů). Méně motivující je pro respondenty udržení pracovního místa (12 respondentů) a motiv uplatnění vlastního potenciálu (10 respondentů). Zcela nepatrná část respondentů (8) označila možnost zlepšení postavení v týmu, ve skupině a možnost vyšší platové ohodnocení (3). Žádný z respondentů nepovažuje za motivující pracovní postup nebo možnost získání sociálních výhod. Tyto výsledky mohou být ovlivněny přesvědčením respondentů o tom, že nevidí souvislost mezi vzděláváním a pracovním postupem, či získáním sociálních výhod.

Otázka č. 5 patřila mezi otázky otevřené, kde mohli respondenti vypsát jakých kurzů či vzdělávacích programů se již dosud zúčastnili. Této možnosti využilo 34 respondentů (67 %) z celkového počtu 51, kteří navrátili dotazník. Výčet jednotlivých kurzů či vzdělávacích programů absolvovaných doposud respondenty je náplní tabulky 4.2. Tabulku jsme rozdělila podle oblastí vzdělávání.

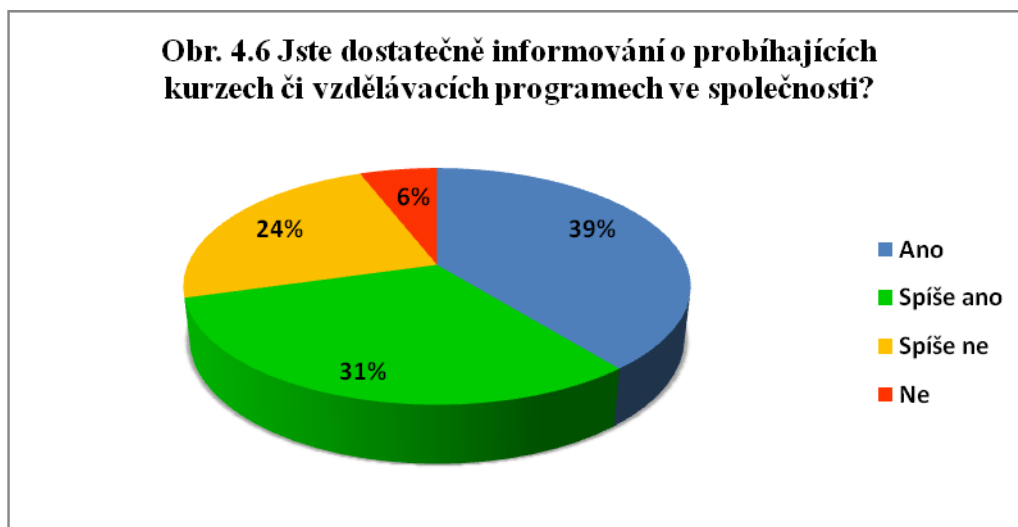
Tab. 4.2 Vzdělávací programy a kurzy absolvované respondenty

Oblast vzdělávání	Příklad vzdělávacího kurzu (školení)	Počet zaměstnanců
Odborné vzdělávání (vodovody a kanalizace)	Odborný kurz stokování, problematika čistíren odpadních vod, provoz a navrhování vodovodních sítí aj.	25
Ekonomika	DPH, cestovní náhrady, vykazování vodárenské činnosti dle IFRS, daňový a správní řád, aj.	19
Legislativa (Právo)	Zákoník práce, BOZP, Pracovní právo, audit a jeho význam, veřejné zakázky a koncesní řízení, aj.	20
Jazyková průprava	Kurzy anglického jazyka, aj.	10

Manažerské vzdělávání	Time-management, logistika, komunikační dovednosti, psychologie řízení, procesy řízení aj.	11
Výpočetní technika	MS office, MS Access, aj.	3

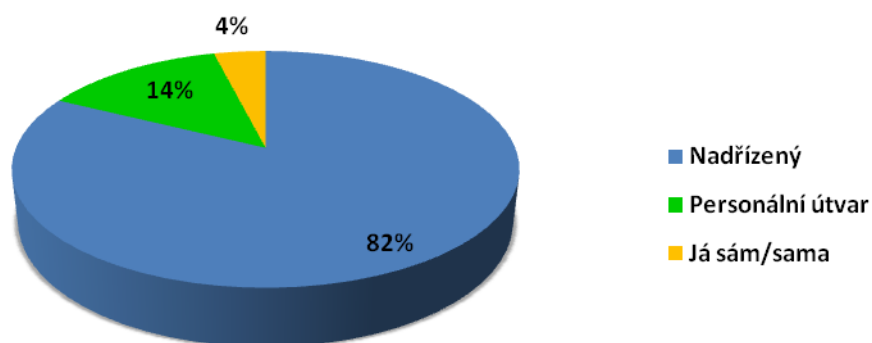
Respondenti vypovídali, že se účastnili nejvíce odborných kurzů a seminářů v oblastech vodovodů a kanalizací. Součástí toho bylo i několik školení spojená s Novelami zákona o vodovodech a kanalizacích a změnami právní úpravy v oblasti vodovodního hospodářství. Další nejčtenější oblastí je školení dané legislativou, Zákoník práce, Pracovní právo, audit nebo veřejné zakázky a koncesní řízení. Následující oblastí bylo vzdělávání v oblasti ekonomiky, zde uváděli respondenti zejména daňový a správní řád, vykazování vodárenské činnosti dle ISFR, aj.

O poznání méně respondenti uváděli účast na vzdělávacích programech či kurzech s tematikou manažerského vzdělávání, v oblasti jazykové průpravy a nejmenší účast zaznamenaly vzdělávací programy v oblasti výpočetní techniky.



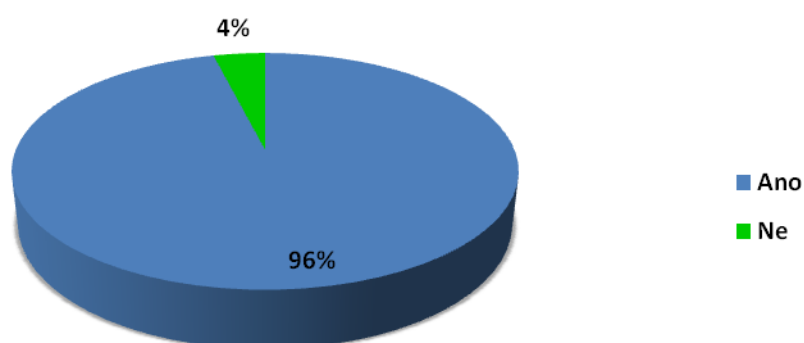
Informovanost respondentů o probíhajících kurzech a vzdělávacích programech jsem zjišťovala otázkou č. 6. Kladně odpovědělo 70 % respondentů, ostatních 30 % vyjádřili nedostatečnou informovanost o plánovaných kurzech či vzdělávacích programech. Výsledky této otázky neshledávám za přesvědčivé, domnívám se, že k nepatrné části zaměstnanců společnosti se informace o probíhajících kurzech a vzdělávacích programech vůbec nedostanou.

Obr. 4.7 Kdo rozhoduje o zařazení do kurzu či vzdělávacího programu?



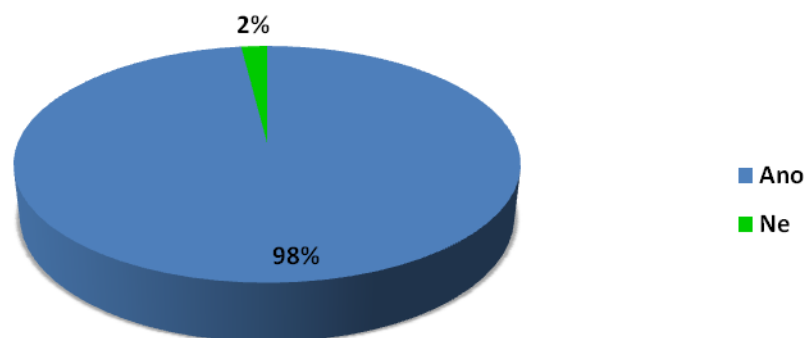
Z výsledků názorů respondentů rozhodují o zařazení do kurzu ve většině případů přímý nadřízený, což uvedlo 82 % dotazovaných. V ostatních případech personální útvar (14 %) a pouze zanedbatelná část dotazovaných uvedla, že o zařazení do kurzu či vzdělávacího programu rozhoduje sám (4 %).

Obr. 4.8 Máte možnost sdělovat své vzdělávací potřeby svému nadřízenému/personálnímu útvaru?



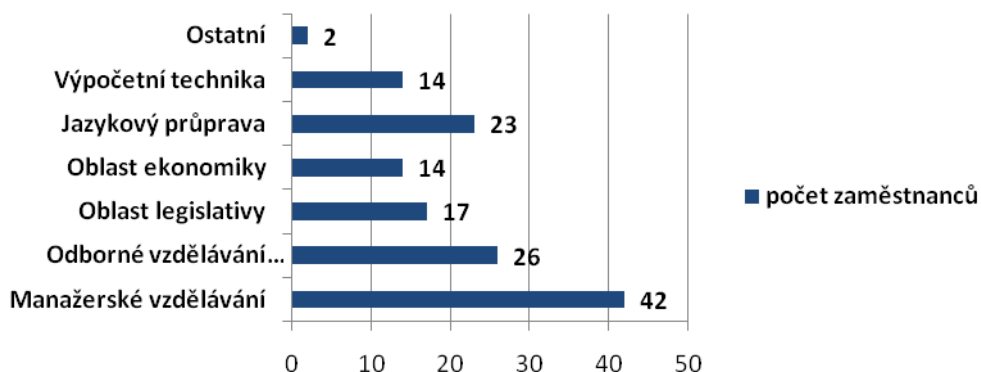
Zdali mají možnost respondenti sdělovat své vzdělávací potřeby svému nadřízenému/personálnímu útvaru ukazují odpovědi na otázku č. 8. Téměř většina respondentů a to konkrétně 96 % dotazovaných uvedla, že tuto možnost mají. Je tedy možné, že této možnosti zaměstnanci společnosti málo využívají.

Obr. 4.9 Využíváte poznatky nabyté vzděláváním v praxi ve společnosti SmVaK Ostrava a.s.?



Je zcela namístě zeptat se respondentů, zdali poznatky nabyté vzděláváním využívají v praxi ve společnosti SmVaK Ostrava a.s. Odpověď je náplní otázky č. 9, kde se respondenti shodli 98%, že poznatky nabyté vzděláváním využívají v praxi ve společnosti SmVaK Ostrava a.s. Výsledky na tuto otázku opět zdůrazňuje důležitost problematiky vzdělávání ve společnosti.

Obr. 4.10 Ve kterých z následujících oblastí byste rád/a zvyšoval/a svoje znalosti?

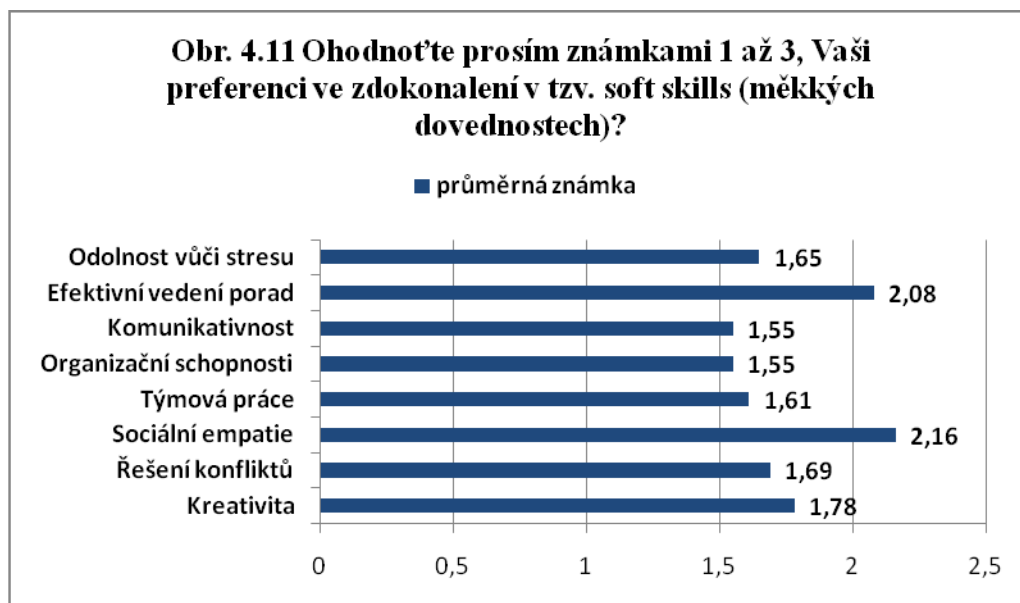


Odpovědi respondentů na otázku č. 10 patří mezi nejdůležitější. Vyjadřují zájem respondentů zvyšovat znalosti v respondenty vybraných oblastech vzdělávání. Dotazovaní měli možnost vybrat oblastí i více, podle jejich potřeby.

Za nejvíce preferované oblasti pro vzdělávání respondenti považují manažerské vzdělávání, což uvedlo 42 respondentů, dále odborné vzdělávání z oblasti vodovodů a kanalizací (26 respondentů) a dále jazykovou přípravu (23 respondentů).

Menší zájem mají respondenti o vzdělávání v oblastech legislativy, což by si přálo 17 respondentů, dále v oblasti manažerského vzdělávání, což uvedlo 16 respondentů, ekonomiky (14 respondentů) a výpočetní techniky (14 respondentů).

Ve dvou případech respondenti prokázali zájem o ostatní oblasti, které jsem nezařadila do výběru a to konkrétně o vzdělávání v oblasti logistiky a psychologie.



K analýze této otázky jsem použila graf, který dle mého názoru nejlépe vystihuje preferenci respondentů ve zdokonalení v tzv. *soft skills* (měkkých dovednostech).

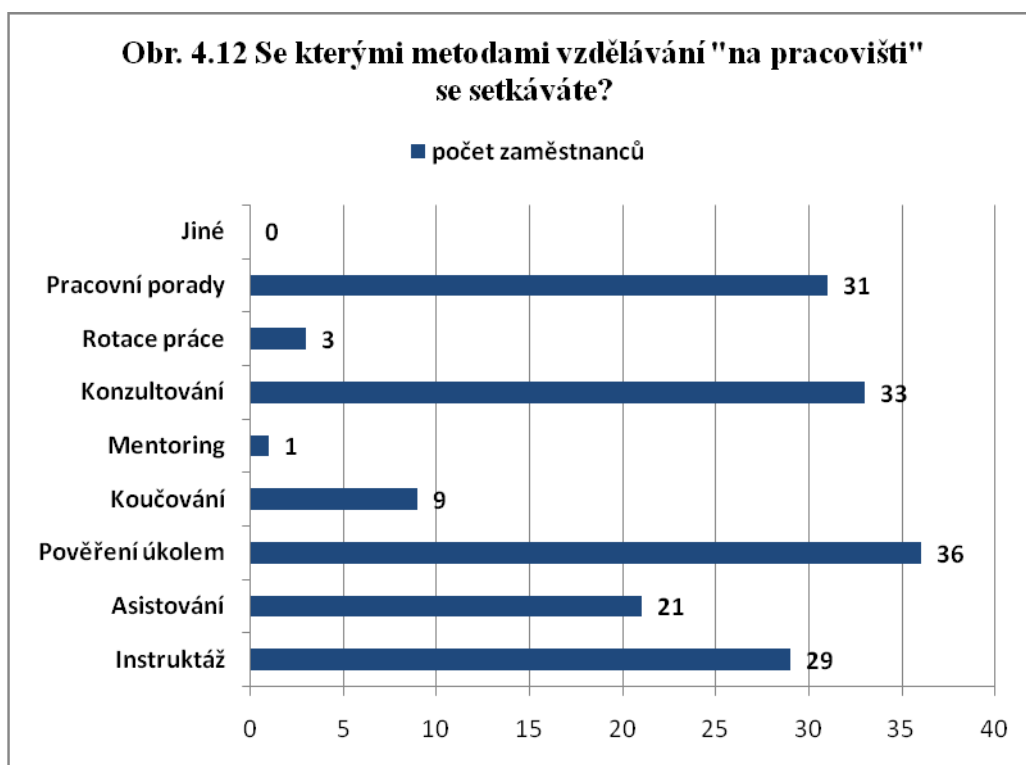
Jednotlivé dovednosti jsem ohodnotila celkovou průměrnou známkou podle jednotlivých preferencí respondentů.

Nejnižší známky čili mezi nejpreferovanější měkké dovednosti patří podle odpovědí respondentů organizační schopnosti, komunikativnost, které byly ohodnoceny průměrnou známkou 1,55 a následně týmová práce, která byla ohodnocena známkou 1,61.

Mezi další preferované dovednosti patří odolnost vůči stresu, řešení konfliktů a kreativita.

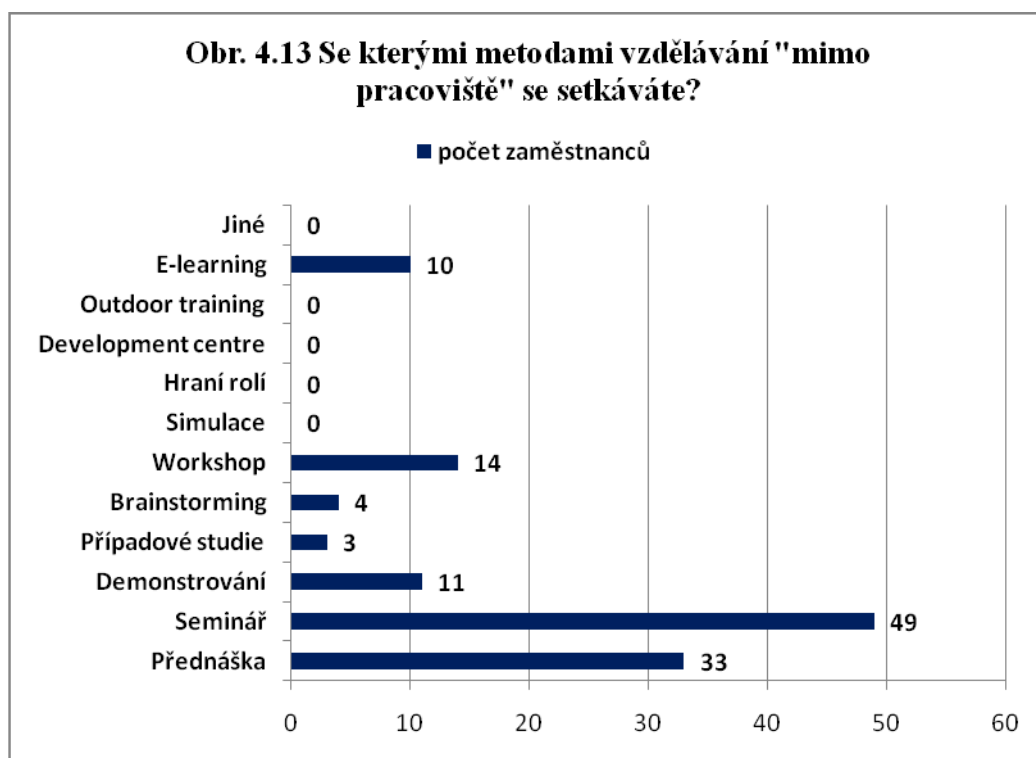
Za nejméně preferované dovednosti respondenti označili efektivní vedení porad, což bylo ohodnoceno průměrnou známkou 2,08 a sociální empatii, která byla ohodnocena průměrnou známkou 2,16.

Následující otázky č. 12 a č. 13 korespondují s kapitolou 2.2.2 v teoretické části mé diplomové práce.



V otázce č. 12 se respondenti měli vyjádřit k metodám vzdělávání „on the job“, čili k metodám „na pracovišti“, ve společnosti SmVaK Ostrava a.s.

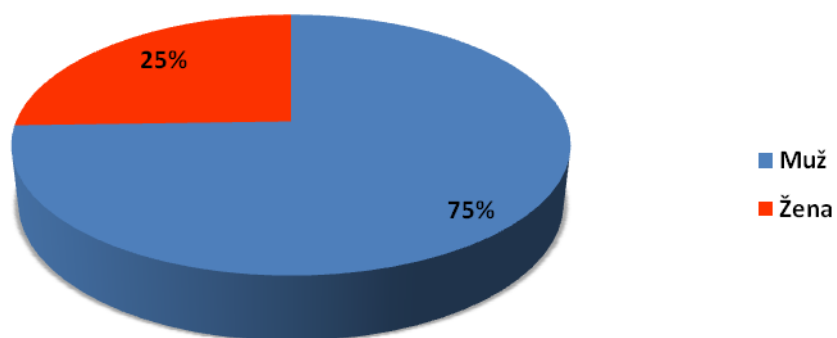
Podle výsledků odpovědi na tuto se respondenti nejčastěji na pracovišti setkávají s metodou pověření úkolem, se kterou již setkala 36 dotazovaných, následně s metodou konzultování, kterou využívá 33 dotazovaných a s pracovními poradami, což uvedlo 31 respondentů. Méně často se pak respondenti na pracovišti setkávají s metodami instruktáží při výkonu práce (29 respondentů) a asistováním (21 respondentů). Zcela výjimečně se respondenti setkávají na pracovišti s metodou koučování (9), rotace práce (3) a mentoringem, což uvedl pouze jeden respondent.



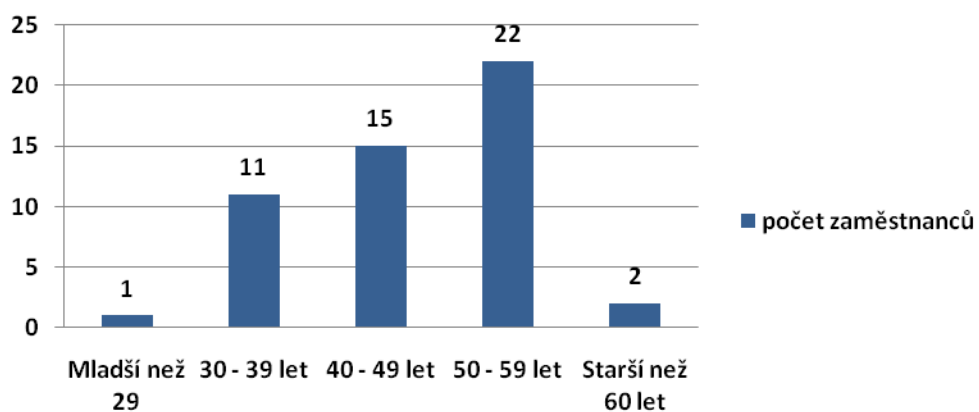
V otázce č. 13 jsem naopak zjišťovala možnost respondentů seznámit se s metodami „*of the job*“ čili mimo pracoviště. Zde respondenti nejčastěji uváděli seminář, což uvedlo 49 dotazovaných a metodu přednáška., kterou označilo 33 respondentů. V menší míře se respondenti měli možnost setkat s metodou workshop (14 respondentů), demonstrováním (11 respondentů) a metodou e-learning (10 respondentů). Výjimečně se respondenti setkali s metodou brainstorming (4) a případovou studií (3). Respondenti se neměli zatím možnost setkat s metodami simulace, hraní rolí, vzděláváním v development centre a metodou outdoor training.

Poslední 4 otázky jsou identifikační. Zjišťovala jsem pohlaví respondenta, věk, počet let odpracovaných ve společnosti a pracovní zařazení ve společnosti SmVaK Ostrava a.s.

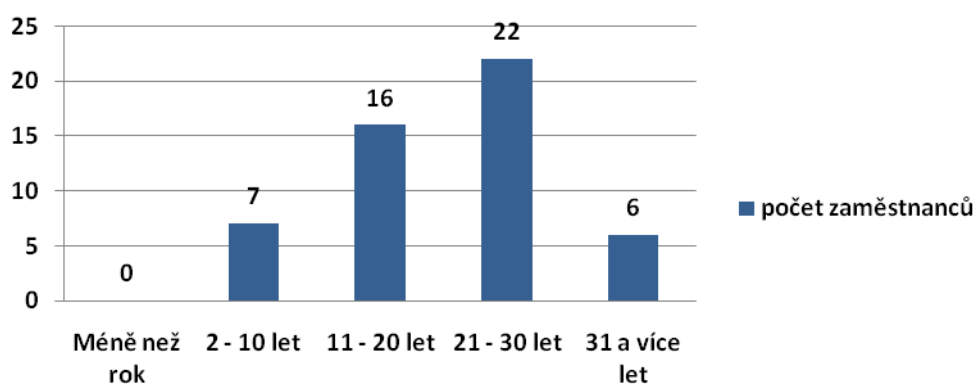
Obr. 4.15 Vaše pohlaví je?



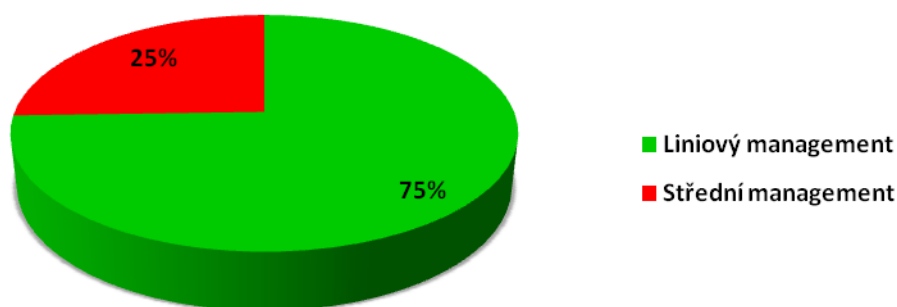
Obr. 4. 15 Kolik je Vám let?



Obr. 4. 16 Jak dlouho pracujete e společnosti SmVaK Ostrava a.s.?



Obr. 4.17 Vaše pozice ve společnosti SmVaK Ostrava a.s. je:



První identifikační otázkou jsem zjistila, že $\frac{3}{4}$ respondentů jsou muži.

Většina respondentů patří do věkové skupiny 40-59 let, což koresponduje s informacemi, že jde o vedoucí pozice ve společnosti.

Více než polovina respondentů pracuje ve společnosti 11-30 let, což vypovídá o skutečnosti, že zaměstnanci mají poměrně velkou jistotu udržení si pracovní pozice a zaměstnání. Samozřejmě za předpokladu plnění uložených povinností.

Poslední identifikační otázka rozděluje cílovou skupinu respondentů na liniový management a střední management. Liniový management tvoří $\frac{3}{4}$ z celkového počtu respondentů.

Shrnutí

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že cílová skupina respondentů je se současným vzděláváním ve společnosti SmVaK Ostrava a.s. spokojena. Nespokojenost vyjádřilo pouze 33 % respondentů. Respondenti měli možnost vyjádřit svůj osobní názor na zvýšení spokojenosti v oblasti vzdělávání, což by vedlo ke zlepšení jejich výkonu a usnadnění práce pro společnost. Této možnosti využilo 61 % respondentů, kteří navrátili dotazník.

Výsledky jednoznačně ukazují, že vzdělávání pro výkon jejich práce nepostradatelné a respondenti mají zájem na získání nebo zvyšování kvalifikace pomocí vzdělávání a tím pádem můžeme předpokládat kvalitnější plnění zadaných úkolů.

Důležitost problematiky vzdělávání a možnosti vzdělávat se je ve společnosti podpořena i skutečností, že respondenti se shodli 98%, že poznatky nabyté vzděláváním využívají v praxi ve společnosti SmVaK Ostrava a.s.

O probíhajících kurzech či vzdělávacích programech je převážná většina zaměstnanců informována (70 %), avšak výsledky této otázky neshledávám za přesvědčivé, domnívám se, že i když k nepatrné části zaměstnanců společnosti (30 %), se informace o probíhajících kurzech a vzdělávacích programech vůbec nedostanou. Respondenti také uvedli, že mají možnost informovat svého nadřízeného o svých přáních týkajících se zájmu o účast na vzdělávacím programu či kurzu, jelikož právě ve většině případů rozhoduje přímý nadřízený o zařazení do kurzu, ne personální útvar, jak se někteří vedoucí zaměstnanci mohou mylně domnívat.

Respondenti měli možnost vypovídat, jakých kurzů či vzdělávacích programů se zúčastnili, této možnosti využilo 67 % respondentů. Nejvíce se respondenti účastnili odborných kurzů a seminářů v oblastech vodovodů a kanalizací, další nejčtenější oblastí je školení dané legislativou a vzdělávání v oblasti ekonomiky. O poznání méně respondenti uváděli účast na vzdělávacích programech či kurzech s tematikou manažerského vzdělávání, stejně tak v oblasti jazykové přípravy a nejmenší účast zaznamenaly vzdělávací programy v oblasti výpočetní techniky.

Z výsledků jednoznačně vyplývá, že respondenti postrádají zejména možnost vzdělávat se v oblastech manažerského vzdělávání, v menší míře pak odborného vzdělávání (vodovody a kanalizace) a jazykového vzdělávání. Za nejpreferovanější měkké dovednosti respondenti shledávají organizační schopnosti, komunikativnost a týmovou práci.

Podle výsledků se respondenti nejčastěji na pracovišti setkávají s metodou pověření úkolem, konzultováním a pracovními poradami. Zcela výjimečně se mají možnost setkat s metodou koučování, rotace práce a mentoringem. Co se týče metod vzdělávání mimo pracoviště, respondenti uváděli nejčastěji možnost přednáška či seminář. Výjimečně se respondenti setkali s metodou brainstorming, či případovou studií nebo workshopem. Respondenti neměli zatím vůbec možnost setkat se s metodami simulace, hraní rolí, vzděláváním v development centre a metodou outdoor training.

Vyhodnocení dotazníků mi potvrdilo nebo vyvrátilo stanovené hypotézy.

První hypotéza měla za úkol odhalit spokojenost se vzděláváním ve společnosti SmVaK Ostrava a.s. Můžeme předpokládat, že spokojenost zaměstnance se může odrazit i na jeho kvalitnějším výkonu práce. Předpokladem hypotézy bylo, že více než 70 % respondentů je spokojeno, tedy odpovědělo kladně. Tuto hypotézu musím vyvrátit, protože spokojenost vyjádřilo pouze 67 % respondentů.

Další hypotéza tvrdila, že nejméně 50 % respondentů považuje za nejvíce motivující aspekt ke vzdělávání získání či zvýšení kvalifikace. Tuto hypotézu přijímám, protože 53 % respondentů dle provedeného výzkumu potvrdilo, že využívají možnost vzdělávat se, aby získali či zvýšili svou kvalifikaci.

Třetí hypotéza konstatuje, že více než 65 % respondentů jsou přesvědčeni o dostatečné informovanosti o probíhajících kurzech či vzdělávacích programech, a že o zařazení do kurzu rozhoduje přímý nadřízený. Dostatečnou informovanost o plánovaných kurzech a vzdělávacích programech potvrdilo 70 % respondentů a o zařazení do kurzu a vzdělávacího programu rozhoduje ve většině případů přímý nadřízený. Z tohoto důvodu třetí hypotézu musím potvrdit.

Poslední hypotéza vyjadřuje zájem respondentů zvyšovat znalosti v manažerských dovednostech. Předpoklad této hypotézy byl, že více než 75 % respondentů považuje za nejvíce preferovanou oblast manažerského vzdělávání. Tuto hypotézu musím potvrdit, jelikož 82 % respondentů dle provedeného výzkumu uvedlo, že preferují tuto oblast a rádi by získávali či zvyšovali svou kvalifikaci právě v oblasti manažerského vzdělávání.

5 Návrhy a doporučení na změnu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti SmVaK, a.s.

Níže uvedené návrhy a doporučení jsou definovány především s ohledem na:

- splnění cíle diplomové práce uvedené v kapitole úvod a kapitole č. 4.2.2 – tj. návrh vzdělávacího systému se zaměřením na střední management a liniový management pro společnost SmVaK Ostrava a.s.;
- individuální pohovory s vedoucím oddělení personalistiky a mezd a s organizačně-správním ředitelem a s tím spojené získané poznatky a relevantní informace;
- výsledky provedeného průzkumu vybrané skupiny respondentů – liniový a střední management;
- strukturu zaměstnanců uvedenou v kapitole č. 3.6;
- teoretická východiska vzdělávání a rozvoje uvedená v kapitole č. 2;
- zajištění současných i budoucích požadavků společnosti na pracovní a sociální dovednosti zaměstnanců.

Doporučení č. 1 – Jazykové vzdělávání

Na jazykové vzdělávání ve společnosti SmVaK Ostrava a.s. je kladen velký důraz zejména z důvodu, že je společnost součástí španělského koncernu Grupo FCC.

Dle výsledků dotazníkového šetření mají respondenti zájem o zvyšování znalosti anglického jazyka. Je otázkou, zda je nutná potřeba výuky španělského a anglického jazyka pro všechny úrovně řízení. Z pohovorů s organizačně-správním ředitelem jsem zjistila, že v současné době již probíhá výuka anglického jazyka v celkem šesti vybraných skupinách a dále pak individuální výuka anglického a španělského jazyka pro management a další vybrané pracovní pozice, které nutně ke své práci potřebují znalost světového jazyka.

Na základě zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a porovnání se současným stavem vzdělávání v oblasti výuky cizích jazyků navrhuji:

- Zhodnotit současný systém výuky cizích jazyků, který ve společnosti probíhá od roku 2007, posoudit, zda a jak současně zařazení zaměstnanci splňují očekávání vedení společnosti z výuky anglického jazyka a zvážit, zda současný model přináší očekávané výsledky.
- Zařadit vedoucí zaměstnance – tzv. střední management do výuky anglického jazyka s rodilými mluvčími.
- Nezařazovat do výuky anglického jazyka tzv. liniový management – důvodem je dle mého názoru malá potřeba ovládat anglický jazyk na provozních pracovištích vodovodů a kanalizací.

Doporučení č. 2 – Metody vzdělávání

Dle provedeného šetření vedoucí zaměstnanci společnosti se setkávají pouze s běžnými metodami vzdělávání. Nejčastěji uváděli metody pověření úkolem, konzultování a pracovní porady, z metod mimo pracoviště uváděli například přednášku a seminář. Mým návrhem je doporučit společnosti například metody outdoor training, kdy se zejména top manažeři při hrách učí manažerským dovednostem, například hledání optimálního řešení nějakého úkolu, či umění komunikace. Dále metodu development centre, kdy účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy, které jsou každodenní pracovní náplní nebo workshop, při kterém praktické úkoly řeší týmově a komplexně.

Doporučení č. 3 – Hodnocení vzdělávacích programů absolventy

U společnosti dle mého zjištění neexistuje systém, dle kterého by sami absolventi vzdělávacích programů mohli zhodnotit samotnou úroveň a obsah absolvovaných kursů. Navrhuji zařadit tuto možnost do výstupů ze vzdělávání s tím, že nástrojem pro hodnocení by mohl být jednoduchý formulář, který by sloužil personálnímu oddělení jako zpětná vazba pro výběr vhodného dodavatele vzdělávacích služeb, výběr vhodných lektorů, posouzení, zda vzdělávání ponechat pouze na externích lektorech, nebo zda ve větší míře využívat interní lektory, posoudit míru a odbornost obsahu jednotlivých vzdělávání. Zařadit tento prvek do tzv. personálního controllingu.

Návrh takového formuláře pro hodnocení vzdělávacích programů je náplní Přílohy č. 4.

Doporučení č. 4 – Vzdělávací systém pro cílovou skupinu

V kapitole 5.1 jsem se pokusila navrhnout vzdělávací systém (program) pro cílovou skupinu, čili střední a liniový management a následně součástí kapitoly 5.2 je návrh implementačního plánu.

5.1 Návrh vzdělávacího systému se zaměřením na střední a liniový management

Konkrétní návrh vzdělávacího systému pro střední a liniový management navrhuji z těchto důvodů:

- Absence uceleného vzdělávacího systému (programu) pro střední a liniový management u společnosti;
- Rozvoje potenciálu vedoucích zaměstnanců v souladu se splněním cílů vzdělávání, definovaných v rámci dokumentu s názvem „Plánované úkoly roku 2011 – oblast vzdělávání“.

Mezi dílčí cíle patří jednak doplňování kvalifikace, které vedoucímu zaměstnanci chybí, dále pak udržování a zlepšování kvalifikace (formou periodických kurzů, zkoušek, vyplývajících ze zákonných předpisů, dále s rozšiřováním odbornosti vedoucích zaměstnanců);

- Významu vybrané skupiny řídicích zaměstnanců – střední a liniový management realizuje strategické a další dlouhodobé cíle společnosti definované vlastníkem a top managementem, liniový managementu pak realizuje konkrétní operativní úkoly na roční bázi, závisí na něm splnění plánovaných provozních a ekonomických úkolů - plnění plánu nákladů, výkonů a zisku, provozních úkolů (např. plnění ukazatele vody nefakturované a ztrát ve vodovodní síti, oprav a udržování vodovodů a kanalizací včetně čistíren odpadních vod, spokojenost zákazníků společnosti, zodpovědnost za bezpečnost práce svých podřízených a další úkoly).
- Počtu řídicích zaměstnanců – střední a liniový management představuje celkem 80 vedoucích zaměstnanců a pokrývá 92 % všech vedoucích zaměstnanců společnosti.

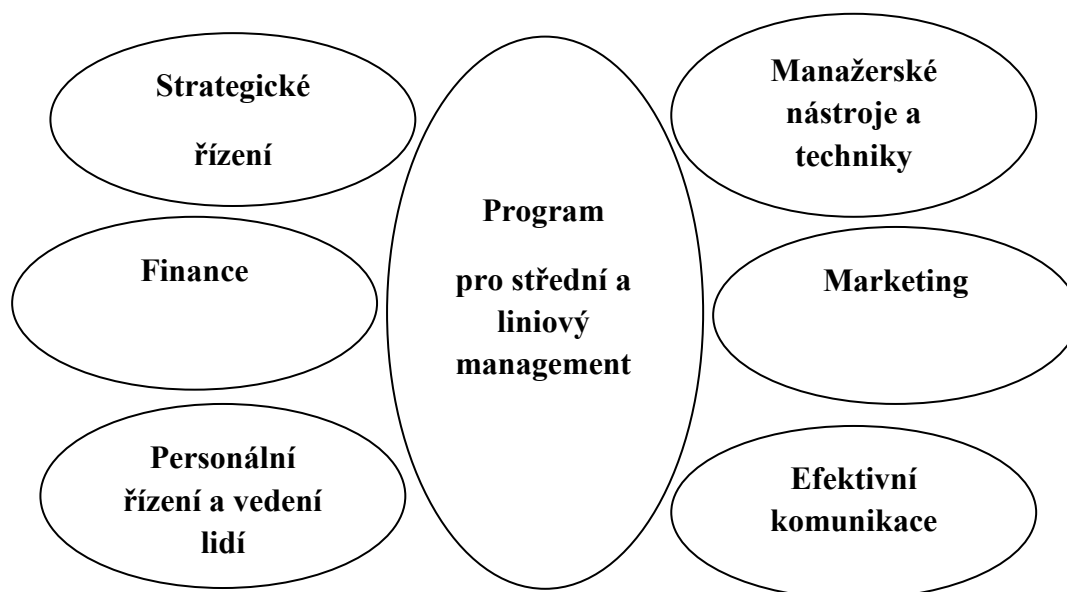
- V neposlední řadě proto, aby vedoucí zaměstnanci mohli lépe sami identifikovat vzdělávací potřeby svých podřízených, navrhnout a spolurozhodovat o tom, kdo a v jaké oblasti bude rozvíjen a svým způsobem zodpovídat za průběh vzdělávání a rozvoj svých podřízených. Tento důvod opírám ze skutečnosti, že velká většina středního a liniového managementu se domnívá, že za vzdělávání a rozvoj jejich podřízených zodpovídá pouze oddělení personalistiky a mezd a organizačně-správní ředitel. Zejména liniový management nevnímá dle mého názoru dostatečně silně svoji roli a zodpovědnost při identifikaci vzdělávacích potřeb svých podřízených a nezprostředkovává přenos těchto důležitých informací vedoucímu oddělení personalistiky a mezd a organizačně-správnímu řediteli.

5.1.1 Cíle navrhovaného systému vzdělávání

Hlavní vzdělávací cíle navrhovaného systému vzdělávání pro střední a liniový management:

- 1) Zvýšit všeobecnou odbornou úroveň středního a liniového managementu jako celku i jako „týmu“.
- 2) Prohloubit manažerské znalosti z různých disciplín bez ohledu na funkční odbornost manažerů – vedoucích.
- 3) Zlepšit komunikaci a spolupráci středního a liniového managementu při formulaci a plnění strategických cílů a operativních úkolů.
- 4) Zavést vyšší kvalitu manažerské práce v týmech, manažerských technik a dovedností, napomoci k odbourání „funkčních a jiných bariér“ mezi vedoucími zaměstnanci.
- 5) Přispět k odhalení problémových míst v řízení společnosti a iniciovat jejich koncepční řízení.
- 6) Zvýšit motivaci vedoucích uceleným vzdělávacím programem (programy) a jejich odborného růstu.

5.1.2 Obsah vzdělávacího programu



Strategické řízení

Cílem je lépe se orientovat ve strategickém procesu a zvládnout přípravu a implementaci strategie společnosti. Cílem je rovněž naučit se provádět strategické analýzy a efektivně rozhodovat a využívat moderních a účinných implementačních nástrojů.

Obsahem by měla být strategická analýza, výběr a implementace strategie včetně kulturních rozdílů a například metoda Balanced Scorecard (BSC).

Tento modul navrhuji uplatnit pouze u středního managementu. Na úrovni liniového managementu není potřebný.

Finance

Základním cílem je naučit manažery ekonomicky myslet.

Zorientovat účastníky ve finančním systému firmy, naučit číst a analyzovat účetní výkazy, vysvětlit rozdíly ve finančním a manažerském účetnictví, posoudit finanční zdraví vlastní firmy tak i dodavatelů a zákazníků, měření výkonnosti a hodnocení výsledků, řízení nákladů, pohledávek a závazků, pracovního kapitálu, kalkulačních metod, rozhodování o in/out sourcingu, podpořit ekonomický pohled na navrhování a posuzování investic.

V Obsahu by neměla chybět například metoda Activity Based Costing (ABC).

Rovněž tento modul navrhuji uplatnit pouze u středního managementu, který je zodpovědný za dodržení stanoveného rozpočtu. U liniových manažerů navrhuji nahradit tento modul školením prostřednictvím interního lektora z ekonomického útvaru.

Marketing

Cílem je poskytnout základní obraz o úloze marketingu ve vodárenské společnosti a zdůraznit jeho klíčovou roli v každém oboru podnikání.

Naučit manažery využívat marketingový přístup v oboru činnosti společnosti v návaznosti na strategické cíle a v orientaci na zákazníka.

Obsahem by měly být analýza marketingového prostředí, marketingový mix, specifika marketingu služeb a oboru vodovodů a kanalizací, marketingové analýzy, marketingová strategie a plánování, marketingový výzkum a nástroje marketingové komunikace včetně „call-centra“.

Tento modul uplatnit pro střední i liniový management.

Personální řízení a vedení lidí

Základním cílem je poskytnout přehled a znalosti o práci s lidmi, aby mohli efektivně naplňovat jednu z nejdůležitějších systémových činností střední manažerské práce - personalistiku.

Naučit vedoucí ovládat základní principy a zásady, kterými se společnost chce řídit a které mohou využít při výběru lidí, stanovování cílů a hodnocení výkonu podřízených.

V Obsahu by neměla chybět analýza pracovních míst, kompetence pracovníků, personální plánování, přijímání a uvolňování pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků, jejich vzdělávání a osobní rozvoj, řízení kariéry, pracovní podmínky, péče o pracovníky, kolektivní vyjednávání, personální poradenství.

Modul uplatnit jak pro střední tak i pro liniový management.

Manažerské nástroje a techniky

Cílem je poskytnout znalosti o systematických a analytických metodách pro přijímání rozhodnutí, řešení problémů, zvyšování výkonnosti a efektivnosti manažerské práce.

Naučit vedoucí tyto techniky a nástroje ovládat a vhodně používat. Naučit je efektivně využívat čas, stanovovat priority, delegovat a obnovovat fyzické, psychické i duševní síly.

Obsahem by mělo být plánování, organizování činností, vedení lidí, kontrolování, řešení problémů a rozhodování včetně time-managementu.

Modul uplatnit jak pro střední tak i pro liniový management.

Efektivní komunikace

Základním cílem je pochopení komunikačních procesů ve společnosti.

Naučit vedoucí efektivně komunikovat.

Obsahem by měla být tato hlediska:

Kdy je komunikace správná, komunikace jako psychologie a interakce, speciální komunikační techniky, komunikace v týmu a ve společnosti (vliv na firemní kulturu), komunikace se zákazníky.

Modul uplatnit pro střední i liniový management.

5.1.3 Forma programu

Program navrhuji rozdělit do sedmi skupin, z toho tři skupiny střední management a čtyři skupiny liniový management, a může být rozdělen do několika modulů včetně cvičení či workshopů pro maximálně 15 účastníků. Detailní programy musí být dle mého názoru sestaveny na bázi vnitřních a externích konzultací ve spolupráci s profesionální firmou.

Před každým modulem (kursem) je důležité zpracovat podklady pro program, cvičení, workshopy, které budou odrážet konkrétní potřeby společnosti. Přípravné materiály by měly být k dispozici účastníkům dopředu pro „čtení“. Vzdělávací program by měl poskytnout základní znalosti a vědomosti v různých vědních disciplínách, ukázat jejich vzájemnou provázanost v širších souvislostech.

Po kursech musí nastat vyhodnocení a ukončení přezkoušením. To napomůže získat podněty pro další směr vzdělávacího procesu i praktické informace pro řízení.

Všemi navrženými moduly by prošli zaměstnanci na úrovni středního managementu, liniový management by neabsolvoval moduly „strategické řízení“ a „finance“. Důvodem je řídicí úroveň, jejich funkční a věcná zodpovědnost a potřeba zvládat příslušné dovednosti.

Absolvování programů (modulů) navrhuji jako povinné pro všechny vedoucí zaměstnance.

5.1.4 Čas a délka programu

Jednotlivá témata mohou být jednodenní nebo dvoudenní. Délka programu by neměla přesáhnout 12 školících dnů (předpokládá se podíl individuálního studia). Vzdělávací program by mohl být naplánován na období 18 měsíců.

5.1.5 Cena programu

Dle dostupných informací se cena za komplexní program může pohybovat v rozmezí od 350 do 400 tis. Kč (pro max. 15 účastníků). Doporučuji využít dotační vypsání tituly v rámci prostředků Evropského sociálního fondu v rámci EU a národních dotačních prostředků ze státního rozpočtu na vzdělávací programy.

5.2 Návrh implementačního plánu pro střední a liniový management

1. Přijmout či pozměnit návrh komplexního vzdělávacího programu včetně návrhu vzdělávání pro střední a liniový management – a to nejvyšším vedením společnosti.
2. Přiřadit každé z navrhovaných skupin vedoucích zaměstnanců soubor kompetencí. Kompetence ozřejmí, které klíčové dovednosti, schopnosti a znalosti se od členů každé skupiny očekávají, aby byli vybaveni k plnění své současné i budoucí role.
3. Provést externí audit manažerského potenciálu jednotlivců a stanovení rozvojových potřeb. Cílem auditu je zjistit silné stránky každé osobnosti a současně oblasti, ve kterých se potřebují zdokonalit.
4. Provést výběr vhodného programu a dodavatele vzdělávacích služeb.
5. Zpracovat rozpočet s cílem ho minimalizovat (např. využití interních lektorů z řad zaměstnanců).
6. Seznámit s cíly a programy všechny vedoucí zaměstnance společnosti, připravit je na změnu v této oblasti.

6 Závěr

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné a zejména efektivní a zaručilo návratnost investic, musí být systematické a musí vycházet z podnikové strategie. V podnicích je třeba vytvořit systematický proces podnikového vzdělávání, který by splňoval funkci získávání a osvojení si potřebných znalostí a dovedností, ale především funkci motivační.

Prohlubování znalostí a dovedností vedoucích zaměstnanců je dle mého názoru v zájmu rozvoje společnosti, v zájmu španělského vlastníka a formování znalostí a dovedností musí patřit mezi významné úkoly personálního řízení.

První část mé diplomové práce byla zaměřena na teoretické ukotvení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V praktické části mé diplomové práce jsem nejdříve charakterizovala společnost Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s. a následně jsem analyzovala současný stav vzdělávání ve firmě.

Pro analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsem si zvolila metodu dotazníku, což mi také dopomohlo ke splnění cíle diplomové práce, který jsem si stanovila a to k vytvoření návrhu uceleného vzdělávacího systému se zaměřením na střední a liniový management pro společnost SmVaK Ostrava a.s., který je uveden v kapitole č. 5 této diplomové práce.

Smyslem navrhovaných změn ve vzdělávání zaměstnanců je zejména dosažení poznání „mezer“ v dovednostech současného lidského potenciálu a posunutí jej na vyšší úroveň. U středního managementu je hlavním cílem rozvoj úlohy manažera – školení v delegování pravomocí, koučování, tréninku, školení o hnacích faktorech a řízení změn, ke zdokonalení komunikace uvnitř a vně společnosti.

Největší úskalí v prosazení kontinuálního vzdělávání zaměstnanců spatřuji v přístupu a myšlení vedoucích zaměstnanců, v tom, do jaké míry sami cítí potřebu „jít dopředu“, potřebu změn, dát svým spolupracovníkům vizi společnosti a dále je potřeba, aby řadoví zaměstnanci cítili jakousi jednotu – jasný a definovaný cíl či snahu. Jinak řečeno, sladit individuální zájmy manažerů se zájmy společnosti.

Pevně věřím, že se podaří nalézt a prosadit tento vzdělávací program u společnosti SmVaK Ostrava a.s. a provázat ho s dalšími subsystemy personálního řízení – hodnocením výkonu, kariérového plánování, motivačního systému a systému odměňování.

Seznam použité literatury

a) knižní publikace

1. ARMSTRONG, M., *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BEARDWELL Ian; HOLDEN Len. *Human Resource Management. A contemporary perspective*. 2. vyd. London: Financial Times. Pitman Publishing, 1997, 797 s. ISBN 0-273-62230-7.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4.
7. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497.
8. KOONZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Publishing, 1993. 659 s. ISBN: 80-85605-45-7.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-72611-68-3.

10. VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
11. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
12. PROKOPENKO, Joseph; KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

b) interní materiály společnosti

1. Interní materiály SmVaK Ostrava a.s.
2. Kolektivní smlouva SmVaK Ostrava pro rok 2011
3. Plánované úkoly společnosti pro rok 2010
4. Přehled o činnosti společnosti v roce 2010
5. Výroční zpráva SmVaK Ostrava a.s. 2008

c) internetové odkazy

1. Internetové stránky společnosti SmVaK, a.s. [online]. 2009, [cit. 2011-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.smvak.cz>>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
OOV	Ostravský oblastní vodovod
SmVaK Ostrava a.s.	Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava a.s.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Na Louky 15

Opava – Zlatníky

746 01

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura SmVaK Ostrava a.s.
Příloha č. 2	Logo SmVaK Ostrava a.s.
Příloha č. 3	Dotazník
Příloha č. 4	Návrh formuláře pro hodnocení vzdělávacího programu absolventem